

*Das Loyalitätsverhalten von Firmenkunden im Corporate Banking*

*Dissertation  
zur Erlangung des Grades eines Doktors der Wirtschaftswissenschaft  
der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät  
der Universität Bayreuth*

*Vorgelegt  
von  
Alexander Kapeller  
aus  
Trier*

*Dekan:* Prof. Dr. Knut Werner Lange  
*Erstberichterstatter:* Prof. Dr. Herbert Woratschek  
*Zweitberichterstatter:* Prof. Dr. Claas Christian Germelmann  
*Tag der mündlichen Prüfung:* 19.06.2018

# Inhaltsübersicht

<b>INHALTSÜBERSICHT .....</b>	<b>III</b>
<b>INHALTSVERZEICHNIS.....</b>	<b>IV</b>
<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....</b>	<b>VI</b>
<b>TABELLENVERZEICHNIS.....</b>	<b>VII</b>
<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....</b>	<b>VIII</b>
<b>ZUSAMMENFASSUNG .....</b>	<b>IX</b>
<b>1 EINLEITUNG UND PROBLEMSTELLUNG .....</b>	<b>1</b>
1.1 DER TRÄGER VON KUNDENLOYALITÄT IM CORPORATE BANKING .....	1
1.2 DIE UNTERNEHMENSGRÖÖE IM UNTERSUCHUNGSKONTEXT .....	3
1.3 ABGRENZUNG ZU BISHERIGEN STUDIEN UND EIGENER FORSCHUNGSBEITRAG .....	4
1.4 GANG DER UNTERSUCHUNG .....	6
<b>2 CORPORATE BANKING.....</b>	<b>8</b>
2.1 CORPORATE BANKING ALS DIENSTLEISTUNG .....	8
2.2 KUNDEN IM CORPORATE BANKING .....	12
2.3 PRODUKTE IM CORPORATE BANKING .....	14
<b>3 THEORIE .....</b>	<b>17</b>
3.1 VORGEHENSWEISE.....	17
3.2 DIE BEZIEHUNG ZWISCHEN BANK UND KUNDE .....	17
3.3 MODELL DER LOYALITÄTSENTWICKLUNG.....	32
3.4 ANALYSE DER KUNDE-BANK-BEZIEHUNG AUF MEHREREN EBENEN .....	46
3.5 HYPOTHESENBUILDUNG UND ABLEITUNG DES UNTERSUCHUNGSMODELLS .....	65
<b>4 EMPIRISCHER TEIL .....</b>	<b>76</b>
4.1 VORGEHENSWEISE.....	76
4.2 ERHEBUNGSDESIGN DER STUDIE .....	76
4.3 KOVARIANZSTRUKTURANALYSE ALS ANALYSEMETHODE.....	78
4.4 KONSTRUKTOPERATIONALISIERUNG .....	80
4.5 DESKRIPTIVE ANALYSE.....	94
4.6 METHODISCHE SPEZIFIKATIONEN DER ANALYSE .....	99
4.7 EMPIRISCHE ÜBERPRÜFUNG DES UNTERSUCHUNGSMODELLS .....	130
4.8 ERGEBNISÜBERSICHT DER HYPOTHESENPRÜFUNG .....	153
<b>5 FAZIT.....</b>	<b>155</b>
5.1 ÜBERSICHT ÜBER DIE VORLIEGENDE ARBEIT.....	155
5.2 WISSENSCHAFTLICHE LEISTUNG, IMPLIKATIONEN UND LIMITATIONEN .....	156
5.3 ZUKÜNFTIGE FORSCHUNGSANSÄTZE.....	162
5.4 SCHLUSSWORTE .....	163
<b>6 ANHANG .....</b>	<b>165</b>
6.1 ANHANG 1 – ANALYSE ZUM SHARE OF WALLET .....	165
6.2 ANHANG 2 – ANALYSE ZUR HÄUFIGKEIT DER INANSPRUCHNAHME .....	169
6.3 ANHANG 3 – ANALYSE ZUR HÄUFIGKEIT DER INANSPRUCHNAHME MIT IMPUTIERTEN DATEN .....	172
6.4 ANHANG 4 – KONFIDENZINTERVALLE IN MODERATORMODELLEN.....	175
6.5 ANHANG 5 – RESIDUALMATRIX.....	176
6.6 ANHANG 6 – ERWEITERTES UNTERSUCHUNGSMODELL .....	177
<b>7 LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>179</b>

# Inhaltsverzeichnis

INHALTSÜBERSICHT .....	III
INHALTSVERZEICHNIS.....	IV
ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....	VI
TABELLENVERZEICHNIS.....	VII
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	VIII
ZUSAMMENFASSUNG .....	IX
<b>1 EINLEITUNG UND PROBLEMSTELLUNG .....</b>	<b>1</b>
1.1 DER TRÄGER VON KUNDENLOYALITÄT IM CORPORATE BANKING .....	1
1.2 DIE UNTERNEHMENSGRÖÖE IM UNTERSUCHUNGSKONTEXT .....	3
1.3 ABGRENZUNG ZU BISHERIGEN STUDIEN UND EIGENER FORSCHUNGSBEITRAG .....	4
1.4 GANG DER UNTERSUCHUNG.....	6
<b>2 CORPORATE BANKING.....</b>	<b>8</b>
2.1 CORPORATE BANKING ALS DIENSTLEISTUNG.....	8
2.2 KUNDEN IM CORPORATE BANKING .....	12
2.3 PRODUKTE IM CORPORATE BANKING .....	14
<b>3 THEORIE .....</b>	<b>17</b>
3.1 VORGEHENSWEISE.....	17
3.2 DIE BEZIEHUNG ZWISCHEN BANK UND KUNDE .....	17
3.2.1 <i>Relationship Banking aus Sicht der Financial Intermediation.....</i>	<i>18</i>
3.2.2 <i>Relationship Banking aus Sicht des Relationship Marketing.....</i>	<i>19</i>
3.2.3 <i>Auswirkungen von Beziehungen für Banken und Firmenkunden .....</i>	<i>24</i>
3.2.4 <i>Erkenntnisse für die Bank-Kunde Beziehung .....</i>	<i>30</i>
3.3 MODELL DER LOYALITÄTSENTWICKLUNG.....	32
3.3.1 <i>Loyalität .....</i>	<i>32</i>
3.3.2 <i>Modelle zur Analyse der Loyalitätsentwicklung.....</i>	<i>35</i>
3.3.3 <i>Diskussion der Loyalitätsmodelle und empirische Studien zur Loyalität.....</i>	<i>40</i>
3.3.4 <i>Synthese zum Modell der der Loyalitätsentwicklung .....</i>	<i>43</i>
3.4 ANALYSE DER KUNDE-BANK-BEZIEHUNG AUF MEHREREN EBENEN .....	46
3.4.1 <i>Der Kundenberater im Corporate Banking.....</i>	<i>46</i>
3.4.1.1 <i>Aufgaben des Kundenberaters .....</i>	<i>46</i>
3.4.1.2 <i>Die Position des Kundenberaters in der Geschäftsbeziehung .....</i>	<i>50</i>
3.4.1.3 <i>Zwischenfazit zur Beziehung zwischen Kundenberater und Kunde.....</i>	<i>55</i>
3.4.2 <i>Service Dominant Logic.....</i>	<i>56</i>
3.4.2.1 <i>Grundlagen der Service Dominant Logic .....</i>	<i>56</i>
3.4.2.2 <i>Die Ebenen Bank und Berater im Service System Bank.....</i>	<i>62</i>
3.5 HYPOTHESENBUILDUNG UND ABLEITUNG DES UNTERSUCHUNGSMODELLS .....	65
3.5.1 <i>Die Separation der Ebenen Bank und Berater .....</i>	<i>65</i>
3.5.2 <i>Interdependenzen der Loyalitätsentwicklung zwischen Bank und Berater.....</i>	<i>67</i>
3.5.3 <i>Der Einfluss der Unternehmensgröße auf die Entwicklung der Loyalität.....</i>	<i>69</i>
3.5.3.1 <i>Unternehmensgröße als direkte Einflussgröße.....</i>	<i>69</i>
3.5.3.2 <i>Unternehmensgröße als Moderator.....</i>	<i>70</i>
3.5.4 <i>Darstellung des Untersuchungsmodells und Hypothesenübersicht.....</i>	<i>72</i>
<b>4 EMPIRISCHER TEIL .....</b>	<b>76</b>
4.1 VORGEHENSWEISE.....	76
4.2 ERHEBUNGSDESIGN DER STUDIE .....	76
4.3 KOVARIANZSTRUKTURANALYSE ALS ANALYSEMETHODE.....	78
4.4 KONSTRUKTOPERATIONALISIERUNG .....	80

4.4.1	<i>Operationalisierung der Konstrukte des Modells der Loyalitätsentwicklung</i>	80
4.4.1.1	Zufriedenheit	81
4.4.1.2	Intendierte Loyalität	82
4.4.1.3	Aktionale Loyalität	87
4.4.2	<i>Operationalisierung der Unternehmensgröße</i>	91
4.4.3	<i>Darstellung des Untersuchungsmodells als Strukturgleichungsmodell</i>	92
4.5	DESKRIPTIVE ANALYSE	94
4.5.1	<i>Analyse beschreibender Stichprobenmerkmale</i>	94
4.5.2	<i>Analyse der Variablen zur Zufriedenheit und intendierten Loyalität</i>	95
4.5.3	<i>Analyse der Variablen zur aktionalen Loyalität</i>	97
4.6	METHODISCHE SPEZIFIKATIONEN DER ANALYSE	99
4.6.1	<i>Der Umgang mit fehlenden Werten</i>	99
4.6.1.1	Analyse und Imputation der fehlenden Werte der Variablen „Häufigkeit der Inanspruchnahme“	101
4.6.1.2	Genereller Umgang mit den fehlenden Werten im Rahmen des Strukturgleichungsmodells	105
4.6.2	<i>Adaption der <math>\chi^2</math>-Teststatistik und des Schätzers an nicht normalverteilte Daten</i>	107
4.6.3	<i>Selektion des Datenmodells</i>	109
4.6.3.1	Motivation	109
4.6.3.2	One-part Modelle	111
4.6.3.3	Two-part Modelle	113
4.6.3.4	Auswahl des Modells	115
4.6.4	<i>Mediatoreffekte</i>	119
4.6.5	<i>Moderierte Effekte</i>	121
4.6.5.1	Grundlagen der Moderation	121
4.6.5.2	Spezifizierung des Produkttermverfahrens	124
4.6.5.3	Interaktionstermverfahren im Rahmen von Strukturgleichungsmodellen	126
4.7	EMPIRISCHE ÜBERPRÜFUNG DES UNTERSUCHUNGSMODELLS	130
4.7.1	<i>Analyse des Messmodells</i>	130
4.7.1.1	Separate Evaluierung der einzelnen Messmodelle	130
4.7.1.2	Gemeinsame Evaluation der einzelnen Messmodelle	134
4.7.1.3	Ergebnisse aus der Überprüfung des Messmodells	140
4.7.2	<i>Analyse des Strukturmodells</i>	141
4.7.2.1	Güte des Strukturmodells	141
4.7.2.2	Hypothesenüberprüfung im Strukturmodell	142
4.7.3	<i>Analyse moderierender Effekte</i>	146
4.7.3.1	Vorgehensweise zur Überprüfung der Moderatorhypothesen	146
4.7.3.2	Moderationseffekte der Unternehmensgröße	146
4.8	ERGEBNISÜBERSICHT DER HYPOTHESENPRÜFUNG	153
<b>5</b>	<b>FAZIT</b>	<b>155</b>
5.1	ÜBERSICHT ÜBER DIE VORLIEGENDE ARBEIT	155
5.2	WISSENSCHAFTLICHE LEISTUNG, IMPLIKATIONEN UND LIMITATIONEN	156
5.2.1	<i>Wissenschaftlicher und praktischer Erkenntnisgewinn</i>	156
5.2.2	<i>Limitationen der Arbeit</i>	161
5.3	ZUKÜNFTIGE FORSCHUNGSANSÄTZE	162
5.4	SCHLUSSWORTE	163
<b>6</b>	<b>ANHANG</b>	<b>165</b>
6.1	ANHANG 1 – ANALYSE ZUM SHARE OF WALLET	165
6.2	ANHANG 2 – ANALYSE ZUR HÄUFIGKEIT DER INANSPRUCHNAHME	169
6.3	ANHANG 3 – ANALYSE ZUR HÄUFIGKEIT DER INANSPRUCHNAHME MIT IMPUTIERTEN DATEN	172
6.4	ANHANG 4 – KONFIDENZINTERVALLE IN MODERATORMODELLEN	175
6.5	ANHANG 5 – RESIDUALMATRIX	176
6.6	ANHANG 6 – ERWEITERTES UNTERSUCHUNGSMODELL	177
6.6.1	<i>Ermittlung der Diskriminanzvalidität</i>	177
6.6.2	<i>Darstellung des konkurrierenden Strukturgleichungsmodells <math>S_2</math></i>	178
<b>7</b>	<b>LITERATURVERZEICHNIS</b>	<b>179</b>

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kundensegmente im Firmenkundengeschäft .....	3
Abbildung 2: Aufbau der Arbeit .....	7
Abbildung 3: Ausprägungen der Loyalität nach DICK/BASU .....	32
Abbildung 4: Ausprägungen für den Bindungszustand eines Kunden nach BLIEMEL/EGGERT.....	33
Abbildung 5: Four Stage Loyalty Model von OLIVER .....	35
Abbildung 6: Die Service Profit Chain von HESKETT et al. ....	38
Abbildung 7: Darstellung der Erfolgskette von BRUHN.....	39
Abbildung 8: Synthese zum Modell der Loyalitätsentwicklung .....	44
Abbildung 9: Bankprodukte und Entscheidungsträger in Unternehmen .....	51
Abbildung 10: Lernkurve der Bankloyalität .....	53
Abbildung 11: Axiome und deren grundlegenden Prämissen.....	59
Abbildung 12: Strukturierung von Ebenen im Sport Value Framework .....	63
Abbildung 13: Interdependenzen von Bezugsobjekten bei der Loyalitätsentwicklung.....	68
Abbildung 14: Untersuchungsmodell.....	74
Abbildung 15: Untersuchungsmodell als Strukturgleichungsmodell.....	93
Abbildung 16: Verteilung der Unternehmen nach Umsätzen .....	94
Abbildung 17: Verteilung der Befragten nach Position im Unternehmen .....	95
Abbildung 18: Verteilung der Antworten zur Zufriedenheit mit der Bank.....	97
Abbildung 19: Splitt der Variablen zur Bildung des Two-part Modells.....	117
Abbildung 20: Direkter Effekt, partieller und vollständiger Mediatoreffekt .....	120
Abbildung 21: Ergebnisse zur Hypothesenüberprüfung im Strukturgleichungsmodell .....	144
Abbildung 22: Moderatormodell MM <sub>1</sub> .....	147
Abbildung 23: J-N Analyse für die Zufriedenheit mit dem Kundenberater im Modell MM <sub>1</sub> .....	149
Abbildung 24: Moderatormodell MM <sub>2</sub> .....	150
Abbildung 25: J-N Analyse des marginalen Effektes der intendierten Loyalität zur Bank .....	151
Abbildung 26: Boxplot zu den Variablen zum Share of Wallet .....	166
Abbildung 27: Verteilung der Variablen aktLoy_13 .....	167
Abbildung 28: Verteilung der Variablen aktLoy_14 .....	168
Abbildung 29: Verteilung der Variablen aktLoy_15 .....	168
Abbildung 30: Boxplot zu den Variablen zur Häufigkeit der Inanspruchnahme.....	169
Abbildung 31: Verteilung der Variablen aktLoy_16 .....	170
Abbildung 32: Verteilung der Variablen aktLoy_17 .....	170
Abbildung 33: Verteilung der Variablen aktLoy_18 .....	171
Abbildung 34: Boxplot zu den Variablen der Häufigkeit der Inanspruchnahme (imp.).....	172
Abbildung 35: Verteilung der Variablen aktLoy_16 (imp.) .....	173
Abbildung 36: Verteilung der Variablen aktLoy_17 (imp.) .....	173
Abbildung 37: Verteilung der Variablen aktLoy_18 (imp.) .....	174
Abbildung 38: Resultat des Strukturmodells S <sub>2</sub> .....	178

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Umsatzkriterien von Corporate Banking Kunden europäischer Banken .....	13
Tabelle 2: Elemente einer guten Bankbeziehung aus Bank- und Kundensicht.....	23
Tabelle 3: Ausgewählte Ergebnisse zu weiteren Einflussfaktoren von Loyalität.....	42
Tabelle 4: Die Beziehung des Kundenberaters zum Kunden.....	50
Tabelle 5: Perspektivenwechsel im Rahmen der Service Dominant Logic .....	58
Tabelle 6: Hypothesenübersicht .....	75
Tabelle 7: Übersicht der Gütemaße und deren Schwellenwerte .....	80
Tabelle 8: Operationalisierung der Zufriedenheit mit der Bank .....	82
Tabelle 9: Operationalisierung der Zufriedenheit mit dem Kundenberater .....	82
Tabelle 10: Operationalisierung der intendierten Loyalität zur Bank.....	85
Tabelle 11: Messinstrumente der intendierten Loyalität und intendierten Weiterempfehlung.....	86
Tabelle 12: Operationalisierung der intendierten Loyalität zum Kundenberater.....	87
Tabelle 13: Indikatoren zur Messung von Loyalität .....	89
Tabelle 14: Operationalisierung der aktionalen Loyalität.....	90
Tabelle 15: Operationalisierung der Unternehmensgröße .....	91
Tabelle 16: Kennzahlen zur Zufriedenheit und intendierten Loyalität .....	96
Tabelle 17: Kennzahlen der Variablen zur aktionalen Loyalität.....	98
Tabelle 18: Mittelwertvergleiche und t-Tests für die Analyse der fehlenden Werte .....	101
Tabelle 19: Korrelation der Variablen SOW mit den R-Indikatorvariablen.....	102
Tabelle 20: t-Tests und Mittelwertvergleiche für die Analyse der fehlenden Werte .....	102
Tabelle 21: Korrelationen der Variablen Nutzung <sub>16-18</sub> mit den R-Indikatorvariablen .....	103
Tabelle 22: Kennzahlen der Variablen aktLoy_16 bis aktLoy_18 nach Imputation. ....	104
Tabelle 23: Übersicht der Methodenbewertung.....	118
Tabelle 24: Messmodelle für die Zufriedenheit mit der Bank und dem Berater.....	131
Tabelle 25: Messmodelle für die intendierte Loyalität zu Bank und Kundenberater .....	131
Tabelle 26: Ein-Faktor-Lösung der kontinuierlichen Variablen der aktionalen Loyalität.....	132
Tabelle 27: Messmodell für die aktionale Loyalität.....	133
Tabelle 28: Inhaltliche Dimensionen und Modifikationsindices für die intendierte Loyalität ....	135
Tabelle 29: Kennzahlen für das Messmodell M <sub>1</sub> .....	136
Tabelle 30: Diskriminanzermittlung nach Fornell-Larcker für das Messmodell M <sub>1</sub> .....	137
Tabelle 31: Diskriminanzermittlung mittels $\chi^2$ -Differenztest für Messmodell M <sub>1</sub> .....	137
Tabelle 32: Messmodell für die intendierte Loyalität .....	139
Tabelle 33: Diskriminanzermittlung nach Fornell-Larcker für das Messmodell M <sub>2</sub> .....	139
Tabelle 34: Vergleich der Gütekriterien für M <sub>1</sub> und M <sub>2</sub> .....	140
Tabelle 35: Ergebnisse zu den Separationshypothesen.....	141
Tabelle 36: Hypothesenüberprüfung im Strukturmodell .....	145
Tabelle 37: Marginale Effekte der Zufriedenheit mit dem Kundenberater im Modell MM <sub>1</sub> .....	148
Tabelle 38: Marginale Effekte der intendierten Loyalität zu Bank und Berater .....	151
Tabelle 39: Hypothesenüberprüfung zu Moderatoreffekten .....	152
Tabelle 40: Ergebnisse der Hypothesenprüfung .....	154
Tabelle 43: Residualmatrix .....	176
Tabelle 41: Diskriminanzvalidität erweitertes Modell S <sub>2</sub> nach Fornell-Larcker .....	177
Tabelle 42: Diskriminanzermittlung mittels $\chi^2$ -Differenztest für das erweiterte Modell S <sub>2</sub> .....	177

## Abkürzungsverzeichnis

2SLS	Two Stage Least Squares
BIC	Bayesian Information Criterium
CLV	Customer Lifetime Value
DEV	Durchschnittlich erklärte Varianz
EM	Expectation Maximization
EFA	Explorative Faktorenanalyse
FI	Financial Intermediation
FIML	Full-Information-Maximum-Likelihood-Schätzer
FP	fundamentale Prämissen
imp.	imputiert
J-N	Johnson-Neyman
KFA	Konfirmatorische Faktorenanalyse
KWG	Gesetz über das Kreditwesen
kmU	Kleine und mittlere Unternehmen
MAR	Missing at random
MCAR	Missing completely at random
MLR	Robuster Maximum Likelihood Schätzer
MNAR	Missing not at random
MU	Multinationale Unternehmen
NLS	Nonlinear Least Squares
QML	Quasi-Maximum-Likelihood
RM	Relationship Marketing
SDL	Service Dominant Logic
SOW	Share of Wallet
SPC	Service Profit Chain
vs.	versus
WOM	Word of Mouth



## Zusammenfassung

Ansatz: Mit dieser Arbeit wird dargelegt, wie sich die Loyalität von Firmenkunden im Corporate Banking zur Bank als Organisation respektive zum Kundenberater als personifizierte Schnittstelle zum Kunden entwickelt. Die empirisch angelegte Studie untersucht anhand des in dieser Arbeit entwickelten Modells der Loyalitätsentwicklung, abgeleitet aus dem Four Stage Loyalty Modell von OLIVER, der Service Profit Chain von HESKETT et al. sowie der Loyalitätskette nach BRUHN, die kausalen Zusammenhänge der Loyalitätsausbildung der Ebenen Bank und Berater.<sup>1</sup> Es kommen empirische Daten aus einer Kundenbefragung im Rahmen eines kovarianzbasierten Strukturgleichungsmodells zur Hypothesenprüfung zum Einsatz.

Ergebnisse: Aus dem Four Stage Loyalty Modell von OLIVER, der Service Profit Chain von HESKETT et al. und der Loyalitätskette nach BRUHN werden ein neues synthetisiertes Modell der Loyalitätsentwicklung erarbeitet. Dieses wird auf die Ebenen Bank und Berater aufgespannt und es gelingt, die theoretische Trennung zwischen den Ebenen empirisch zu belegen.

Die Entwicklung der Loyalität ist auf der Ebene des Kundenberaters nur zur intendierten Loyalität nachzuweisen. Der entscheidende Einfluss auf die aktionale Loyalität – das tatsächliche Verhalten des Kunden – geht von der organisationalen Ebene der Bank aus. Die Unternehmensgröße spielt dabei als moderierender Faktor eine wichtige Einflussgröße. So zeigt sich u.a., dass bei Unternehmen ab einer Größe von rund 180 Mio. € Umsatz die intendierte Loyalität keinen Einfluss mehr auf die aktionale Loyalität zeigt.

Originalität: Der wissenschaftliche Beitrag der Dissertation liegt in der vereinten Untersuchung der Entwicklung der Loyalität zu den Ebenen der Bank und des Kundenberaters sowie deren Interdependenzen. Zudem wird aufgrund der Fokussierung auf mittlere und große Unternehmen ein in Studien der Marketing- sowie der Finanzwissenschaften unterrepräsentiertes Kundensegment betrachtet, zu welchem aufgrund des schwierigeren Zugangs im Vergleich zum Segment der Privatkunden oder kmU bisher nicht unerheblich geringere Erkenntnisse vorliegen.

Limitationen der Untersuchung: Es werden Daten von Bankkunden aus dem B2B Bereich genutzt. Durch diese Fokussierung wird eine sehr gute Aussagekraft bzgl. der untersuchten Branche er-

---

<sup>1</sup> Vgl. Heskett et al. (1994b), S. 164-168; Oliver (1999), S. 33-44 und Bruhn (2009), S. 67 sowie 89-90.

reicht, vor einer Übertragung der Ergebnisse auf andere Branchen oder Kundengruppen sind adäquate Kreuzvalidierungen vorzunehmen. Des Weiteren stellt die begrenzte Fokussierung auf die Loyalität zur Bank, die ein mögliches Wechselverhalten des Kundenberaters und dessen Auswirkung auf die Loyalität des Kunden nicht berücksichtigt, eine zusätzliche Limitation dar. Weitere Limitationen werden im Detail in der Arbeit dargelegt.

#### Inhaltszusammenfassung:

Bisherige Untersuchungen zur Entwicklung der Loyalität beachten nicht die notwendige Auftrennung zwischen der organisationalen Ebene des Unternehmens und des Kundenbetreuers.<sup>2</sup> Diese Arbeit versucht diese Forschungslücke zu schließen. Da in der finanzwissenschaftlichen Forschung als auch in der Dienstleistungsforschung im Finanzsektor die untersuchten Objekte überwiegend Privatpersonen oder kleine und mittlere Unternehmen darstellen, wird durch eine Fokussierung auf die Gruppe der Unternehmen in den darüber liegenden Größenklassen ein zusätzlicher Beitrag geleistet. Die forschungsleitenden Fragestellungen der Dissertation lauten:

- 1. Werden die Bank und der Kundenberater von Firmenkunden als getrennte Bezugsobjekte der Loyalität wahrgenommen?**
- 2. Wem gegenüber ist das loyale Verhalten aufgrund von Zufriedenheit und intendierter Loyalität stärker ausgeprägt, zur Bank oder zum Kundenberater?**
- 3. Welchen direkten und welchen moderierenden Einfluss hat die Unternehmensgröße des Kunden auf die Verhaltensloyalität zur Bank?**

Mithilfe der finanz- und der marketingwissenschaftlichen Perspektive wird die grundlegende Gültigkeit der Annahme eines Loyalitätsmodells hergeleitet. Diese resultiert zum einen aus einer verbesserten Informationsbasis zur Bonitätsbewertung durch das kreditgebende Institut aufgrund der in einem Beziehungsprozess erwirtschafteten Informationen. Zum anderen erhält das Unternehmen im Laufe einer Kundenbeziehung Kenntnisse über die Leistungsfähigkeit des Dienstleisters Bank. Unternehmen ziehen somit Vorteile aus einer beziehungsorientierten Geschäftsverbindung.<sup>3</sup> Aufgrund dessen stellt die Entwicklung der Loyalität, sprich einer beziehungsorientierten – im Gegensatz zu einer transaktionsorientierten – Austauschbeziehung aus Sicht der Kundschaft eine gültige Annahme dar.

---

<sup>2</sup> Vgl. *Blut et al.* (2007), S. 726-734; *Caruana* (2004), S. 256-268; *Evanschitzky/Wunderlich* (2006), S. 330-345; *Vogel* (2006); *Harris/Goode* (2004), S. 139-158 und *Sawmong/Omar* (2004), S. 503-509.

<sup>3</sup> Vgl. *Patterson/Spreng* (1997), S. 421 und 427 und *Homburg et al.* (2003), S. 39.

In der Forschung werden bereits Modelle zur Entwicklung der Loyalität von Kunden diskutiert. Die bedeutsamsten stellen dabei die Service Profit von HESKETT et. al sowie das Four Stage Loyalty Model von OLIVER dar. Ergänzend wird in dieser Arbeit auch das Modell der Loyalitätskette von BRUHN betrachtet.<sup>4</sup> In einer Gegenüberstellung zeigt sich zwar eine prinzipiell gleiche Ausrichtung in den Modellen, in den einzelnen Komponenten treten jedoch Unterschiede zu Tage. Aus diesem Grunde wird auf Basis der drei einzelnen Modelle ein synthetisiertes Modell der Loyalitätsentwicklung erarbeitet. Es enthält die Elemente der Servicequalität, der Kundenzufriedenheit, der intendierten Loyalität sowie der beobachtbaren aktionalen Loyalität. Da zum Aspekt der Servicequalität bereits umfangreiche Studien vorliegen, konzentriert sich diese Arbeit auf die drei letztgenannten Elemente.<sup>5</sup>

Die Aufarbeitung der bestehenden Literatur zur Rolle des Kundenberaters zeichnet ein ambivalentes Bild zu dessen Bedeutung im Rahmen der Loyalitätsausbildung. Vor allem für kleinere Unternehmen, die eher als informationsintransparent deklariert werden können, stellt die Schnittstelle zum Kundenberater ein wichtiges Element im Rahmen der Kundenbeziehung dar. Die Service Dominant Logic stellt den theoretischen Rahmen, in welchem die Ausführungen von Tätigkeiten des Kundenberaters separiert von der Bank dargestellt werden. Jedoch sind nicht alle Leistungen auf den Kundenberater übertragbar, so dass prinzipiell zwei Ebenen der im Rahmen der Dienstleistungserbringung - die der Bank und des Beraters - auszumachen sind. Hierauf aufbauend kann das Modell der Loyalitätsentwicklung auf die Ebenen Bank und Kundenberater aus Kundensicht aufgespannt werden. Lediglich die Stufe des aktionalen Verhaltens kann nicht separiert werden, da in dieser Stufe die Leistung von Bank und Kundenberater zusammenfallen.

Gleichfalls werden Interdependenzen zwischen der Loyalitätsentwicklung auf der Ebene der Bank sowie des Kundenberaters abgeleitet. Für die wichtige Schnittstelle von der intendierten zur aktionalen Kundenloyalität sowie von der Zufriedenheit mit dem Berater zur intendierten Loyalität zur Bank werden ergänzend Interaktionen mit der Unternehmensgröße angenommen. Bei kleineren Unternehmen sollte der Einfluss stärker sein als bei größeren Unternehmen.

Im Rahmen der empirischen Studie werden die methodischen Spezifikationen vorgestellt. Die Untersuchungsmethode des Strukturgleichungsmodells wird kurz präsentiert. Die Operationalisierung der zu untersuchenden theoretischen Konstrukte orientiert sich an bereits entwickelten Skalen, wobei diese auf die Untersuchungsobjekte Bank und Berater adaptiert werden. Anzumerken ist an dieser Stelle die Herauslösung der Weiterempfehlungen aus den Skalen der intendierten Loyalität, abweichend zu vielen publizierten Forschungsartikeln, da detaillierte Untersuchungen zum Kon-

---

<sup>4</sup> Vgl. *Heskett et al.* (1994b), S. 164-168; *Oliver* (1999), S. 33-44 und *Bruhn* (2009), S. 67 sowie 89-90.

<sup>5</sup> Vgl. die Literaturübersichten in *Zeithaml* (2000), S. 83 und *Cronin, JR. et al.* (2000), S. 197.

strukt der Loyalität und der Weiterempfehlung eine sowohl theoretische als auch empirische Diskriminanz der selbigen aufzeigen.<sup>8</sup> Auf Basis einer deskriptiven Analyse erfolgt ein erster Überblick über die empirischen Daten. Aufgrund der Datenstruktur werden fehlende Werte imputiert und die  $\chi^2$ -Teststatistik und der Standard-ML Schätzer durch robuste Methoden ersetzt. Des Weiteren wird auf die Problematik und Lösung der Integration der nicht normalverteilten Variablen der aktionalen Loyalität mithilfe einer two-part Modellierung eingegangen. Abschließend werden medierende und moderierende Effekte im Strukturgleichungsmodell erläutert.

Es folgt die Analyse des Mess- und Strukturmodells. Im Rahmen der Hypothesenprüfung werden die Hypothesen zur Trennung der Ebenen Bank und Berater unterstützt. Mittels der Ergebnisse des Strukturmodells kann die durchgängige Entwicklung der Kundenloyalität auf der Ebene der Bank belegt werden. Hingegen ist auf der Ebene des Kundenberaters kein Einfluss mehr von der Stufe der intendierten auf die aktionale Loyalität auszumachen. Die Hypothese zum Einfluss der Zufriedenheit mit dem Kundenberater auf die intendierte Loyalität zur Bank wird aufgrund eines signifikanten Effekts unterstützt. Von der Kundenzufriedenheit mit der Bank ist kein Einfluss auf die intendierte Loyalität zum Kundenberater auszumachen. Dem folgend ist auch der medierte Effekt von der Zufriedenheit mit der Bank via der intendierten Loyalität zum Kundenberater zur aktionalen Loyalität nicht signifikant. Hingegen kann die Hypothese des medierten Effekts von der Kundenzufriedenheit mit dem Berater via der intendierten Loyalität zur Bank auf die aktionale Loyalität gestützt werden.

Die Integration moderierter Effekte offenbart ein detaillierteres Bild. Der Effekt der intendierten Loyalität zum Berater auf die aktionale Loyalität zeigt auch bei unterschiedlichen Unternehmensgrößen kein differenzierteres Bild, der Effekt bleibt nicht signifikant. Hingegen zeigt der Einfluss der Zufriedenheit mit dem Kundenberater auf die intendierte Loyalität zur Bank sehr wohl den Einfluss moderierender Effekte auf. Ab einer Größe von 1,2 Mio. € ist dieser Effekt signifikant. Bei geringeren Unternehmensgrößen ist der Effekt nicht signifikant. Bei kleineren Unternehmen hat der Berater somit keinen Einfluss auf die intendierte Loyalität zur Bank. Dies widerspricht der postulierten Wirkungsrichtung, so dass diese Hypothese zu verwerfen ist. Beim Einfluss der intendierten Loyalität zur Bank auf die aktionale Loyalität ist der theoretisch postulierte Effekt auszumachen. Bis zu einer Unternehmensgröße von rd. 180 Mio. € Umsatz ist ein signifikanter Effekt zu konstatieren. Bei größeren Unternehmen wird an dieser Stelle die Loyalitätskette unterbrochen.

Aufgrund der vorliegenden Ergebnisse kann eine Trennung zwischen den Ebenen Bank und Kundenberater nachgewiesen werden. Bezüglich der zweiten Forschungsfrage wurde festgestellt, dass

---

<sup>8</sup> Vgl. Söderlund (2006), S. 87-89; Homburg et al. (2003), S. 46-48 und Tsung-Chi Liu/Li-Wei Wu (2007), S. 140.

kein direkter Einfluss von der Ebene des Beraters auf die Stufe der aktionalen Loyalität ausgeht, sondern an der Schwelle von intendiertem zu tatsächlichem Handeln abbricht. Auf der Ebene der Bank konnte im Gegensatz dazu ein durchgängiger Einfluss ausgemacht werden. Es ist zwar ein medierter Effekt der Zufriedenheit mit dem Berater auf die aktionale Loyalität auszumachen, jedoch verläuft dessen Wirkung wiederum über die intendierte Loyalität zur Bank und unterstreicht somit nochmals die Bedeutung der organisationalen Ebene. Die Loyalität entwickelt sich somit stärker zur Bank als zum Kundenberater. Hieraus erwächst auch die Bedeutung der Auftrennung der beiden Ebenen, da aufgezeigt werden konnte, dass es die Ebene der Organisation ist, von welcher die Entwicklung verhaltenswirksamer Loyalität in Kundenbeziehungen entscheidend beeinflusst wird. Die Ergebnisse zur dritten Forschungsfrage zeigen auf, dass der Einfluss der Unternehmensgröße auf die Verhaltensloyalität als deutlich negativ identifiziert werden kann. Die moderierenden Einflüsse der Unternehmensgröße im Rahmen der Loyalitätsentwicklung können dabei nicht für alle Hypothesen der Untersuchung entsprechend festgestellt werden. Jedoch zeigt sich deutlich, dass für Unternehmen verschiedener Größenklassen eine negativ moderierte Entwicklung der Loyalität hin zur Verhaltensloyalität auf der Ebene der Bank festgestellt werden kann.

Zukünftige Forschungsansätze sollten die Validierung der Ergebnisse im Kontext naher und entfernter Branchen betrachten. Eine weitere fruchtbare Weiterentwicklung ergibt sich aus der Inklusion der Erkenntnisse aus dem Forschungszweig des organisationalen Kaufverhaltens, welcher gerade im B2B Sektor eine Vielzahl an Einflussfaktoren auf das Kaufverhalten aufzeigt, die im Rahmen der Loyalitätsausbildung ebenso eine bedeutsame Rolle spielen können.

# 1 Einleitung und Problemstellung

## 1.1 Der Träger von Kundenloyalität im Corporate Banking

Die Kundenloyalität hat in der Erforschung der Beziehung zwischen Anbieter und Nachfrager einen prominenten Stellenwert erreicht und erfährt auch in der aktuellen Forschung weiterhin hohe Relevanz. Neben sich konzeptionell mit der Loyalität beschäftigenden Arbeiten,<sup>9</sup> stehen eine Vielzahl von Untersuchungen, die sich mit deren Auslösern<sup>10</sup> oder mit deren Folgen<sup>11</sup> beschäftigen. Die dabei untersuchten Kontexte sind sehr vielfältig und umfassen z. B. Banken, Restaurants, Urlaubsreisen oder Theater.<sup>12</sup>

Im Corporate Banking steht die Beziehung zwischen der Bank als Anbieter und dem Unternehmen<sup>13</sup> als Nachfrager von Finanzdienstleistungen im Fokus.<sup>14</sup> Die Untersuchung von Kundenloyalität erhält vor dem Hintergrund sinkender Erträge im Firmenkundengeschäft eine besondere Bedeutung, da davon ausgegangen wird, dass mit loyalen Kunden mehr Ertrag erwirtschaftet werden kann als mit weniger loyalen Kunden.<sup>15</sup>

Doch wem gilt die Loyalität eines Kunden in einer Bankbeziehung? Neben der institutionellen Beziehungsebene zwischen Bank und Unternehmen wird eine solche Beziehung auf Seiten des Unternehmens durch einen für Finanzen zuständigen Unternehmensrepräsentanten, in Folge Treasurer genannt,<sup>16</sup> und bankseitig durch den Kundenbetreuer<sup>17</sup> repräsentiert.<sup>18</sup> Aus Sicht des Treasurers ergeben sich somit zwei Beziehungsebenen: Zum einen zur Bank als Institution, die als

---

<sup>9</sup> Vgl. *Jacoby/Chestnut* (1978); *Dick/Basu* (1994); *Oliver* (1997); *Oliver* (1999) und *Diller* (1996).

<sup>10</sup> Vgl. beispielhaft *Foscht* (2002); *Blackwell et al.* (1999); *Homburg/Giering* (2001); *Homburg et al.* (2003); *Giering* (2000); *Zeithaml et al.* (1996); *Heskett et al.* (1994b) und *Cronin, JR. et al.* (2000).

<sup>11</sup> Vgl. *Vogel* (2006); *Krafft* (2002); *Günter/Helm* (2003); *Verhoef* (2002); *Reinartz/Kumar* (2000); *Moorman et al.* (1992), *Berger/Ebling* (2012) und *Reinartz et al.* (2004).

<sup>12</sup> Vgl. *Colgate* (1999); *Woratschek/Horbel* (2005); *Bernhardt et al.* (2000) und *Garbarino/Johnson* (1999).

<sup>13</sup> Die Bank stellt natürlich auch ein Unternehmen dar. Zur einfacheren sprachlichen Abgrenzung soll unter „Unternehmen“, im Folgenden das „Kundenunternehmen“ verstanden werden.

<sup>14</sup> Vgl. z.B. *Elsas/Krahnen* (1998); *Turnbull/Demades* (1995); *Boot* (2000); *Boot/Thakor* (2000); *Turnbull/Gibbs* (1987); *Ennew/Binks* (1996b); *Ennew/Binks* (1999); *Zineldin* (1995); *Zineldin* (1996b); *Zineldin* (2005); *Tyler/Stanley* (1999b); *Tyler/Stanley* (2001); *Tyler/Stanley* (2007) und *Bharath et al.* (2007).

<sup>15</sup> Vgl. *Bergmans* (2007), S. 21; *Reichheld* (1993), S. 64-66; *Reichheld/Sasser, JR.* (1990), S. 105-111; *Storck* (2006), S. 280; *Gupta/Zeithaml* (2006), S. 724-733; *Fitschen* (2007), S. 97-99; o.V. (15.09.2008); o.V. (26.11.2009); o.V. (25.11.2009) und *Dowideit* (01.10.2008).

<sup>16</sup> Für den für Finanzen zuständigen Unternehmensrepräsentanten soll in Folge der Begriff des Treasurers gewählt werden. Dieser ist zwar nicht zuständig für die Abwicklung aller Finanzgeschäfte, ist aber in den Großteil der Transaktionen involviert und auch Kontaktperson zur Bank.

<sup>17</sup> Die Begriffe Kundenberater und Kundenbetreuer werden synonym verwendet.

<sup>18</sup> Vgl. *Schmoll* (2006), S. 122-123; *Crane/Eccles* (1993), S. 138-142; *Schmidt* (2001), S. 3 und *Kern* (1999), S. 73.

„Persönlichkeit“ interpretiert nur schwer greifbar bzw. erfahrbare ist, und zum anderen zum Kundenbetreuer, zu dem die soziale Interaktion und auch Geschäftsprozesse innerhalb der Geschäftsbeziehung stattfinden.<sup>19</sup>

Die Erforschung der Entwicklung von Kundenloyalität in Bankbeziehungen erfolgt jedoch meist nur auf einer Ebene,<sup>20</sup> so z. B. bei LOVEMAN, der in seiner Untersuchung von Retail-Bankkunden nur auf die Ebene „Unternehmen – Bankkunde“ fokussiert.<sup>21</sup> Dennoch gibt es klare Anzeichen dafür, dass der Kunde Bank und Kundenberater getrennt voneinander wahrnimmt und diese beiden Ebenen von Bedeutung für die Gesamtkundenbeziehung sind.<sup>22</sup> Diese finden sich in den Aussagen von Bankern,

“A bank relationship should be personal and institutional”<sup>23</sup>

oder in der Forschung zur Finanzkrise 2008/2009:

„In the fall of 2008, the nation witnessed the crashing of our financial system ... . At the most fundamental level, basic trust in the relationship – with investment advisors or financial institutions – has been broken.”<sup>24</sup>

Diese Aussagen stellen die Trennung der beiden Ebenen plakativ dar. Dementsprechend fordern TYLER/STANLEY, verschiedene Beziehungsebenen in der Marketingforschung von Finanzdienstleistungen zu betrachten.<sup>25</sup> Ebenso schlagen WEITZ/JAP vor, den Einfluss der in einer Geschäftsbeziehung beteiligten Personen auf die Performance derselben zu untersuchen.<sup>26</sup>

Ziel der Arbeit ist es daher, die Entwicklung der Loyalität zu den Ebenen der Bank und des Kundenbetreuers zu untersuchen. Die forschungsleitenden Fragestellungen sind demnach:

- 1. Werden die Bank und der Kundenberater von Firmenkunden als getrennte Bezugsobjekte der Loyalität wahrgenommen?**
- 2. Wem gegenüber ist das loyale Verhalten aufgrund von Zufriedenheit und intendierter Loyalität stärker ausgeprägt, zur Bank oder zum Kundenberater?**

---

<sup>19</sup> Vgl. Czepiel (1990), S. 17-18; Iacobucci/Ostrom (1996), S. 54 und Tyler/Stanley (1999a), S. 111.

<sup>20</sup> Die Begriffe „Level“ und „Ebene“ werden in Folge synonym verwendet.

<sup>21</sup> Vgl. für die Ebene „Kundenbetreuer – Treasurer“ z. B. Barrutia et al. (2009) und Bergeron/Laroche (2009), für die Ebene „Bank – Unternehmen“ z. B. Ioannidou/Ongena (2007) und Degryse/Ongena (2008) und für die Ebene „Bank – Treasurer“ z. B. Lam/Burton (2005) und Turnbull/Gibbs (1989).

<sup>22</sup> Vgl. Westbrook (1981), S. 78-81 und Crane/Eccles (1993), S. 138-142.

<sup>23</sup> Carnegie Brown, in Ball/Olivier (1996), S. 35.

<sup>24</sup> Gounaris/Prout (2009), S. 75.

<sup>25</sup> Vgl. Tyler/Stanley (1999a), S. 111.

<sup>26</sup> Vgl. Weitz/Jap (1995), S. 316 und auch Jiang/Rosenbloom (2005), S. 153. Ähnlich formulieren Crane/Eccles eine Vielzahl von Fragestellungen, die auf der Existenz von Beziehungen auf der institutionellen Ebene und der individuellen Ebene aufbauen. Vgl. Crane/Eccles (1993), S. 142.

## 1.2 Die Unternehmensgröße im Untersuchungskontext

Kontext der Arbeit ist das Firmenkundengeschäft von Banken, auch Corporate Banking genannt. Die Betrachtung von Privatkunden scheidet somit aus. Das Firmenkundengeschäft ist bislang in der Forschungsliteratur gegenüber dem Privatkundengeschäft unterrepräsentiert, sodass eine Fokussierung der Untersuchung auf Unternehmen als Untersuchungsobjekt einen höheren Forschungsbeitrag leisten kann.<sup>27</sup> Das Firmenkundengeschäft ist jedoch nicht einheitlich definiert und wird von Bank zu Bank auch unterschiedlich abgegrenzt. So reicht das Spektrum von Freiberuflern und Gewerbetreibenden, die in Deutschland oftmals von den örtlichen Sparkassen und Genossenschaftsbanken betreut werden, bis hin zu multinationalen Unternehmen, die als Counterpart meist ebenso multinationale Banken als Finanzdienstleister wählen.<sup>28</sup> Eine mögliche Einordnung der Unternehmen nach Größenklassen ist in Abbildung 1 ersichtlich.

Abbildung 1: Kundensegmente im Firmenkundengeschäft

Umsatz in €			
... 1 Mio.      2 Mio.      15 Mio.      50 Mio.      500 Mio.      3 Mrd.      → ∞			
Kleinunternehmen	Mittelunternehmen	Großunternehmen	Multinationale Konzerne
Einzelunternehmer Kleingewerbe Freie Berufe	Industrielles Handwerk Verarbeitendes Gewerbe	Industriebetriebe Handelshäuser	Konzernunternehmen Global Player

Quelle: In Anlehnung an Schmidt (2001), S. 60.

In der auf die Finanzwirtschaft spezialisierten Marketingforschung und auch im Forschungsbereich der Financial Intermediation richten viele Studien ihr Augenmerk auf kleine Unternehmen, nur wenige untersuchen mittlere und große Unternehmen.<sup>29</sup> So konstatieren TYLER/STANLEY in ihrem Literaturüberblick:

“Research should focus more frequently outside the context of SMEs, which are comparatively overrepresented within the literature.”<sup>30</sup>

Dies mag daran liegen, dass die kleineren Unternehmen zahlreicher und damit zugänglicher im Rahmen der Datenerhebung sind.<sup>31</sup> Diese Arbeit leistet eine Erweiterung derart, dass ein Fokus auf

<sup>27</sup> Vgl. Davis-Sramek et al. (2009), S. 442 und die dort angegebenen Quellen sowie Turnbull/Moustakatos (1996a), S. 31 und Bergmans (2007), S. 22. Für eine jüngere Studie zum Loyalitätsforschung im Privatkundengeschäft siehe bspw. Berger/Ebling (2012).

<sup>28</sup> Bezogen auf den Kontext des deutschen Marktes. Vgl. auch Schmidt (2001), S. 2-5 und 47-57.

<sup>29</sup> Vgl. Tyler/St Stanley (1999a), S. 112; Dean (2004), S. 112; Elsas/Krahn (2004a), S. 197-198; Ibbotson/Moran (2003), S. 94; Liberti (2003), S. 43 und Gerrard/Cunningham (2000), S. 137.

<sup>30</sup> Tyler/St Stanley (1999a), S. 112.

<sup>31</sup> Vgl. Bergmans (2007), S. 25.



mittlere und auch größere Unternehmen, die oberhalb der kmU-Kriterien<sup>32</sup> liegen, gelegt wird.<sup>33</sup> Eine gemeinsame Untersuchung von Mittel- und Großunternehmen hat zudem den Vorteil, dass keine Teilbetrachtungen erzeugt werden und auch Unterschiede herausgearbeitet werden können. So wird in der vorliegenden Arbeit der direkte Einfluss der Unternehmensgröße auf die Verhaltensloyalität zur Bank untersucht. Ergänzend werden moderierende Effekte auf die Entwicklung der intendierten Loyalität zum tatsächlichen loyalen Verhalten betrachtet. Daher soll eine dritte Forschungsfrage formuliert werden.

### **3. Welchen direkten und welchen moderierenden Einfluss hat die Unternehmensgröße des Kunden auf die Verhaltensloyalität zur Bank?**

## **1.3 Abgrenzung zu bisherigen Studien und eigener Forschungsbeitrag**

In der Literatur wurden verschiedene Modelle zur Entwicklung der Loyalität präsentiert. Als bekannte Urheber seien OLIVER oder HESKETT et al. angeführt.<sup>34</sup> Deren Modelle beinhalten teils identische, teils unterschiedliche Konstrukte, die in einer kausalen Beziehung zueinander gesetzt werden. Dies verhindert eine konsistente Vergleichbarkeit der Forschungsbeiträge. Ein Beitrag der Arbeit soll es daher sein, diese verschiedenen Modelle auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede hin zu untersuchen, um anschließend ein synthetisiertes Modell der Loyalitätsentwicklung anzubieten. Wie bereits angeführt, gibt es bereits Untersuchungen zur Entwicklung der Kundenloyalität. Jedoch untersuchen diese die Loyalitätsentwicklung nur auf dem organisationalen Level. Die Rolle der interpersonellen Beziehung im Rahmen der Loyalitätsentwicklung wird nicht konsequent herausgestellt.<sup>35</sup> Daneben gibt es Studien, die zwar den Ansatz mehrerer Level nutzen, die Betrachtung der Entwicklung der Loyalität im Rahmen der Erfolgsketten aber nicht durchgängig umsetzen, andere Themen als die Loyalität zum Inhalt haben oder wie beispielsweise bei Popp andere Bezugsobjekte betrachten.<sup>36</sup> In Bezug auf die Kundenloyalität im Corporate Banking soll zur Untersuchung daher ein Ansatz gewählt werden, der die Entwicklung der Loyalität sowohl zur Bank als

---

<sup>32</sup> Die EU deklariert Unternehmen, die weniger als 250 Personen beschäftigen und entweder einen Jahresumsatz von höchstens 50 Mio. EUR erzielen oder deren Jahresbilanzsumme sich auf höchstens 43 Mio. EUR Umsatz beläuft als kleine und mittlere Unternehmen. Vgl. Die Kommission der Europäischen Gemeinschaften.

<sup>33</sup> Multinationale Konzerne gehen nicht in die Untersuchung mit ein, da schon vor Beginn der Feldphase abzusehen war, dass hierzu nicht die notwendige empirische Basis für eine sinnvolle Untersuchung erreicht werden kann.

<sup>34</sup> Vgl. Oliver (1999), S. 35-36; Bruhn (1998), S. 7 und Heskett et al. (1994b), S. 164-170.

<sup>35</sup> Vgl. Blut et al. (2007), S. 726-734; Caruana (2004), S. 256-268; Evanschitzky/Wunderlich (2006), S. 330-345; Vogel (2006); Harris/Goode (2004), S. 139-158 und Sawmong/Omar (2004), S. 503-509.

<sup>36</sup> Vgl. Macintosh/Lockshin (1997), S. 489; Wong/Sohal (2002), S. 40-44; Ennew/Binks (1999), S. 127-130; Foster/Cadogan (2000), S. 187-189; Swan/Oliver (1989), S. 516-525; Licata/Chakraborty (2009), S. 253 und 258 sowie Popp (2011), S. 96-97 und 157-159. Daneben ist die Studie von Iacobucci/Ostrom zu nennen, in der die Autoren mittels einer explorativen Faktorenanalyse Unterschiede in den Eigenschaften von Beziehungen, erstens

auch zum Kundenberater gleichermaßen berücksichtigt.<sup>37</sup> Daher wird der wesentliche Forschungsbeitrag in dieser Studie dadurch erbracht, dass diese separierte Betrachtung im Modell durch die explizite Abbildung der Loyalitätsstufen zum Kundenbetreuer und zur Bank dargestellt werden. Um die Vermutung zweier getrennter Ebenen in der Entwicklung der Loyalität nachzuweisen, wird das zu synthetisierende Modell der Loyalitätsentwicklung mithilfe der vorzustellenden Service Dominant Logic zu einem Zwei-Ebenen-Modell erweitert.

In Metaanalysen zum Forschungsstand des Relationship Marketings wurde herausgearbeitet, dass die Beziehung zwischen der Intention und dem beobachtbaren loyalen Verhalten noch nicht umfassend beleuchtet ist und diese Beziehung noch weiterer Erforschung bedarf.<sup>38</sup> Ebenso zeigt sich in den Studien, die diesen Kausalzusammenhang betrachten, eine recht geringe Erklärungskraft der intentionalen unabhängigen Variablen.<sup>39</sup> Daher wird diese Schnittstelle in der vorliegenden Arbeit vertieft betrachtet, um die Intensität des Einflusses des Kundenberaters und der Bank auf die durch Verhalten zu Tage tretende Kundenloyalität offen zu legen. Die vorliegende Arbeit bietet aufgrund der integrierten Betrachtung von Unternehmen verschiedener Größenklassen die Möglichkeit, Moderatoreffekte der Unternehmensgröße an dieser äußerst interessanten Schnittstelle, zu untersuchen.<sup>40</sup>

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass es bis dato keine Überprüfung der Entwicklung der Loyalität im Rahmen einer getrennten Wahrnehmung der Level Bank und Kundenberater im Corporate Banking gibt. Diese Studie verfolgt die Absicht diese Forschungslücke theoretisch und empirisch zu schließen. Hierzu wird folgender Beitrag durch diese Arbeit geleistet:

1. Es erfolgt eine Synthese der bisherigen Loyalitätsmodelle, um eine fundierte Betrachtung der Entwicklung der Loyalität zu gewährleisten.
2. Die Differenzierung in zwei Ebenen der Kundenbeziehung, zur Bank und zum Kundenberater, wird theoretisch herausgearbeitet und mit dem Modell der Loyalitätsentwicklung verbunden.

---

zwischen Personen, zweitens zwischen Personen und Unternehmen und drittens zwischen Unternehmen herausarbeiten. Eine theoretische Herleitung, warum diese Level getrennt sind, liefern sie jedoch nicht. Vgl. *Iacobucci/Ostrom* (1996), S. 53-72.

<sup>37</sup> Vgl. *Tyler/Stanley* (1999a), S. 111; *Czepiel* (1990), S. 18 und *Foster/Cadogan* (2000), S. 185.

<sup>38</sup> Vgl. *Dean* (2004), S. 339-345; *Zeithaml* (2000), S. 71 und 81; *Gupta/Zeithaml* (2006), S. 728-729 und *Bloemer et al.* (1999), S. 1100.

<sup>39</sup> Siehe für eine Übersicht *Hennig-Thurau/Klee* (1997), S. 739-740.

<sup>40</sup> Eine nur begrenzte Gruppe an Studien beschäftigt sich mit Einflüssen, die den Zusammenhang zwischen den Loyalitätsphasen moderieren. Vgl. *Reinartz/Kumar* (2000), S. 24-28; *Jobber/Lancaster* (2009), S. 18-21; *Rust/Verhoef* (2005), S. 486-487; *Gerpott* (2000), S. 37; *Fornell et al.* (1996), S. 15; *Evanschitzky/Wunderlich* (2006), S. 340; *Homburg et al.* (2003), S. 39 und *Homburg/Giering* (2001), S. 47; *Bolton et al.* (2008), S. 60-61; *Sheppard et al.* (1988), S. 338; *Bowman/Narayandas* (2001), S. 285-286; *Seiders et al.* (2005), S. 26-30 und 39.

3. Es erfolgt eine umfangreiche empirische Untersuchung zur Überprüfung der Forschungshypothesen mittels Kovarianzstrukturanalyse. Hierbei wird auf einen Datensatz zurückgegriffen, der nicht wie in der Finanz- und Dienstleistungsforschung häufig üblich auf kleine Unternehmen fokussiert, sondern mittlere und große Unternehmen beinhaltet.
4. Im Rahmen der Analyse der Kausalverbindungen wird nicht nur die Entwicklung der Loyalität auf den Ebenen der Bank und des Beraters betrachtet, es erfolgt auch eine Untersuchung der Beziehung zwischen beiden Ebenen.
5. Es wird eine detaillierte Betrachtung der Einflüsse der Unternehmensgröße auf die Entwicklung der Loyalität vorgenommen.

## 1.4 Gang der Untersuchung

Zunächst erfolgt eine Aufarbeitung der Grundlagen des Corporate Bankings. Da diese Thematik in der Forschungsliteratur nicht so umfangreich vertreten ist, wie bspw. Studien zum Retail-Banking, wird auf diesen Punkt detaillierter eingegangen.<sup>41</sup>

Im theoretischen Teil werden zunächst die Beziehung zwischen Bank und Firmenkunde betrachtet und die Konsequenzen für die Loyalitätsentwicklung herausgearbeitet. Anschließend wird aufbauend auf der bisherigen Forschung zur Kundenloyalität das Modell der Loyalitätsentwicklung entwickelt. In Folge wird die Rolle des Kundenberaters im Corporate Banking analysiert, um darauf mittels der Service Dominant Logic das neue Loyalitätsmodell auf die Ebenen Bank und Kundenberater zu erweitern. Hieraus werden die Forschungshypothesen abgeleitet und das Untersuchungsmodell formuliert.

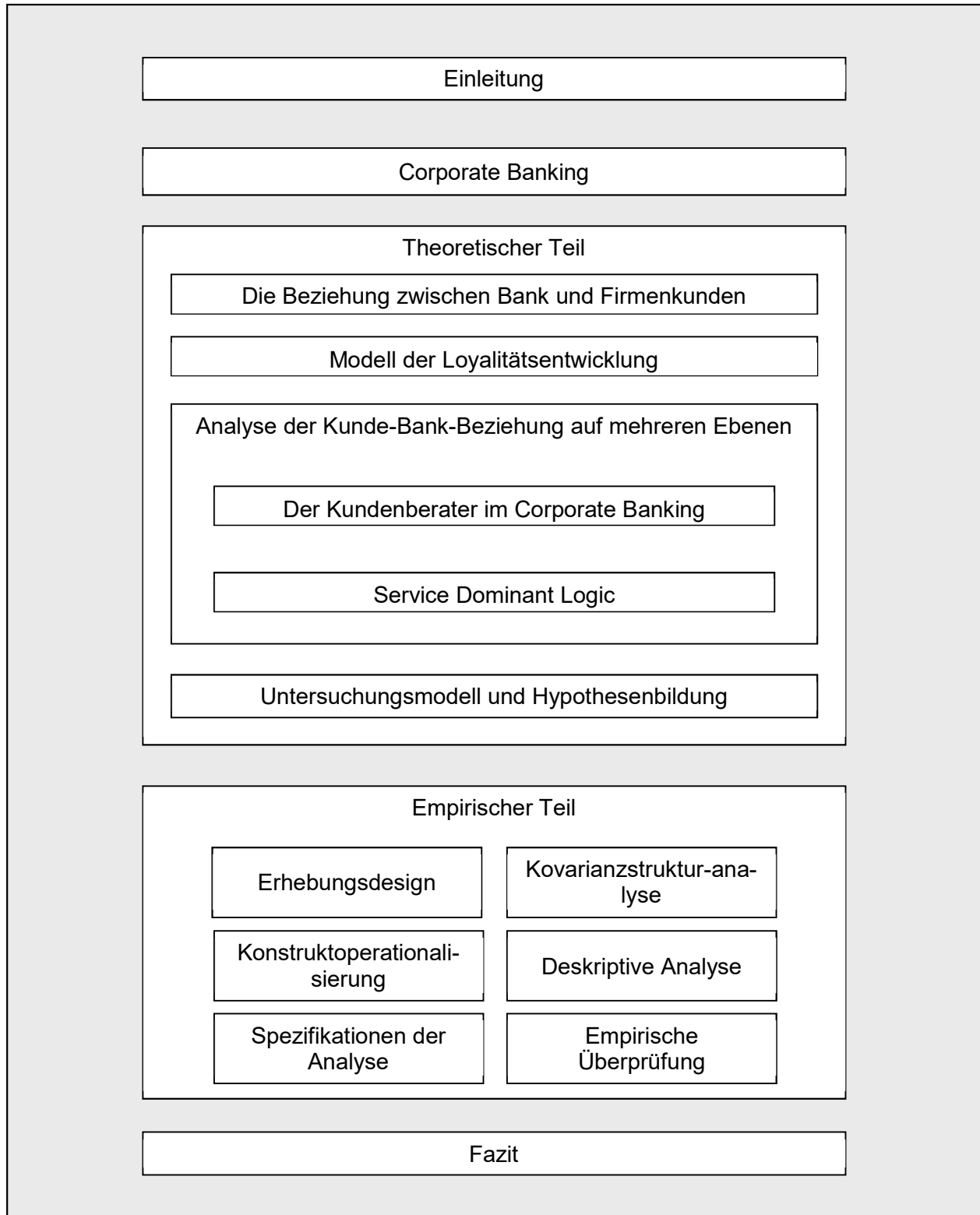
Im empirischen Teil wird zunächst auf die methodischen Grundlagen einzugehen sein. Hierzu zählen die Vorstellung der empirischen Studie und eine kurze Einführung zur Kovarianzstrukturanalyse. Nach der Operationalisierung der Konstrukte erfolgt die deskriptive Analyse der Daten. Die methodischen Spezifikationen der empirischen Analyse werden vorgestellt und die postulierten Hypothesen mittels Kovarianzstrukturanalyse überprüft. Das Kapitel schließt mit der Präsentation der Untersuchungsergebnisse.

Den Abschluss der Arbeit bildet das Fazit. Der Aufbau der Arbeit ist in Abbildung 2 dargestellt.

---

<sup>41</sup> Vgl. *Turnbull/Moustakatos* (1996a), S. 31 und *Bergmans* (2007), S. 22.

Abbildung 2: Aufbau der Arbeit



Quelle: Eigene Erstellung.

## 2 Corporate Banking

### 2.1 Corporate Banking als Dienstleistung

Der Begriff des Corporate Banking und damit die darunter angebotenen Finanzdienstleistungen und die angesprochenen Kundengruppen sind nicht einheitlich festgelegt.<sup>42</sup> So skizziert CASELLI Corporate Banking als

“a complex system of the offer, of financial services and non, to a group of pre-defined customer companies.”<sup>43</sup>

und BERLIN spricht von einem

„...fairly nebulous place...”<sup>44</sup>

Um den Begriff der Bankdienstleistung zu bestimmen, wird sich an der bereits vorhandenen Literatur orientiert und keine neue Definition zu den bisherigen hinzugefügt. Die vorhandenen Definitionen betrachten den „Bank“-Begriff aus unterschiedlichen Perspektiven, womit sich eine genaue definitorische Abgrenzung der „Bank“ schwierig gestaltet.<sup>45</sup> In dieser Arbeit soll BÜSCHGEN/BÖRNER gefolgt werden, die eine Herausschälung des „Bank“-Begriffes über den Begriff des Finanzkontraktes aus der Theorie der Finanzintermediation, die in die neoinstitutionalistische Mikroökonomik eingebettet ist, leisten.<sup>46</sup> Demnach skizzieren sie als Bank ein

„Finanzdienstleistungsunternehmen, das vorrangig Finanzierungsverträge anbietet und/oder vermittelt (und Zahlungsverkehr betreibt)“.<sup>47</sup>

---

<sup>42</sup> Vgl. *Fitschen* (2007), S. 96 und *Schramm* (2002), S. 6.

<sup>43</sup> *Caselli* (2005b), S. 42. Büschgen hat ein anderes Begriffsverständnis des „corporate banking“. Er greift hiermit die Eigenerstellung von ursprünglich durch Banken erbrachten Dienstleistungen durch Unternehmen auf, was auch unter dem Begriff der „Desintermediation“ bekannt ist. Vgl. *Büschgen* (1999), S. 132 i.V.m. *Roggemann* (1998), S. 379 und *Süchting/Paul* (1998), S. 53-54. Roggemann und Juncker bezeichnet die Eigenerstellung von Bankleistungen durch Unternehmen treffender als „Inhouse-Banking“. Vgl. *Roggemann* (1998), S. 380 und *Juncker* (1987), S. 230.

<sup>44</sup> *Berlin* (1996), S. 5.

<sup>45</sup> Auf eine historische Aufarbeitung des Bankwesens in Deutschland wird an dieser Stelle verzichtet. Der interessierte Leser sei hierzu an Schmidt oder Oberbeck/D'Alessio verwiesen, vgl. *Schmidt* (2001) und *Oberbeck/D'Alessio* (1997), S. 86-104. In der vorhandenen Literatur wird zur Bestimmung des Bankbegriffes zwischen einer aufsichtsrechtlichen Definition vgl. *Büschgen* (1999), S. 11-32; *Büschgen/Börner* (2003), S. 8-16 und *Eilenberger* (1996), S. 9-10 und 18-24, einer sortimentsbezogenen Definition, vgl. *Büschgen/Börner* (2003), S. 17; *Süchting/Paul* (1998), S. 9; *Büschgen* (1999), S. 33 und *Eilenberger* (1996), S. 189-190, sowie einer funktionsorientierten Abgrenzung, vgl. *Schmidt/Tyrell* (2004), S. 25; *Priewasser* (2000), S. 7-8; *Diamond* (1984), S. 395; *Büschgen/Börner* (2003), S. 18-23; *Hartmann-Wendels et al.* (2007), S. 11-15; *Schierenbeck/Hölscher* (1992), S. 17; *Eilenberger* (1996), S. 31-32 und *Franke/Hax* (1999), S. 446, unterschieden.

<sup>46</sup> An dieser Stelle soll keine Übersicht über die vielfältigen Modelle der Finanzintermediation, die zum einen die Existenz und zum anderen das Verhalten von Finanzintermediären untersuchen, gegeben werden, da dies für vorliegende Arbeit nicht zielführend ist. Übersichten über die verschiedenen Modelle finden sich bei *Langer* (1999) oder *Neuberger* (1994). Eine ausführliche Aufarbeitung des grundlegenden Modells von Diamond, vgl. *Diamond* (1984), findet man bei *Hartmann-Wendels et al.* (2007), S. 115-132. Eine Aufarbeitung der theoretischen Arbeiten leisten *Bhattacharya/Thakor* (1993). Für eine knappe Übersicht über die Finanzierung aus neo-institutionalistischer Sicht siehe *Schmidt/Terberger* (1997), S. 383-408.

<sup>47</sup> *Büschgen/Börner* (2003), S. 25.

Hierin ist bereits der „Dienstleistungs“-begriff integriert. Diese lassen sich gemäß der Definition von GRÖNROOS als

„A service is a process consisting of a series of more or less intangible activities that normally, but not necessarily always, take place in interactions between the customer and service employees and/or physical resources or goods and/or systems of the service provider, which are provided as solutions to customer problems.“<sup>48</sup>

beschreiben.<sup>49</sup> In diesem Abschnitt werden als Grundlage die Merkmale der Bankleistung im Corporate Banking aus Dienstleistungsperspektive herausgearbeitet. Dabei wird WORATSCHEK folgend eine Strukturierung anhand der Dimensionen Integrativität, Individualität und Verhaltensunsicherheit vorgenommen.<sup>50</sup>

Hervorzuheben ist die Interaktionsebene, die aufgrund ihrer Irreversibilität nach Eingehen des Dienstleistungsgeschäftes auch als „eheähnliche“ Verbindung bis zur Fertigstellung der Dienstleistung zwischen Unternehmen und Bank, bezeichnet wird.<sup>51</sup> Diese beinhaltet die **Integration des externen Faktors „Kunde“** als notwendiges Element in den Produktionsprozess.<sup>52</sup> Dies impliziert eine enge Verknüpfung der Bankdienstleistung mit dem Kunden.<sup>53</sup> Dabei kann aus dem Zusammentreffen der bankinternen Produktionsfaktoren und dem externen Faktor „Firmenkunde“ eine

---

<sup>48</sup> Grönroos (2000), S. 46.

<sup>49</sup> Generell wurden in der Vergangenheit vielfältige Definitionsvorschläge gemacht, doch ein endgültiger Konsens ist nicht feststellbar. Vgl. hierzu Grönroos (2000), S. 46. Die vorgenommenen Definitionsansätze lassen sich gliedern in das Aufzählen von Beispielen, Abgrenzung über Negativdefinition zu Sachgütern und die explizite Definition durch konstitutive Merkmale, wobei nur die letzte Kategorie zur Ableitung von Marketingimplikationen geeignet ist. Vgl. auch Meffert/Bruhn (2003), S. 27; Corsten/Gössinger (2007), S. 21-22; Engelhardt et al. (1993), S. 398-404 und Kleinaltenkamp (1998), S. 34. Als Beispiel für eine weitere Definition siehe zum Beispiel die Definition von Meffert, die vor allem eine phasenbezogene Sichtweise der Dienstleistung widerspiegelt. Vgl. hierzu Lapierre (1997), S. 390 und Meffert/Bruhn (2003), S. 28-30.

<sup>50</sup> Vgl. Woratschek (1996), S. 69. Siehe exemplarisch für eine weitere von vielen Kategorisierungen Jobber/Lancaster (2009), S. 133. Woratschek baut auf der Arbeit von Engelhardt et al. auf, die zu dem Schluss kommen, dass eine Trennung von Sachgütern und Dienstleistungen aus ökonomischer Sicht nicht sinnvoll ist und ihrerseits eine Typologie mit den Dimensionen Immaterialität und Integrativität vorschlagen. Die Immaterialität ersetzt Woratschek durch den Grad der Verhaltensunsicherheit. Dies begründet er damit, dass Immaterialität für eine sinnvolle ökonomische Definition der Dienstleistung nur eine sekundäre Rolle spiele, da auch andere Aspekte z. B. hohe Produktkomplexität bei geringer Wahrnehmungsfähigkeit des Nachfragers zu einer höheren Verhaltensunsicherheit führen kann. Daneben sieht z. B. auch Shostack Probleme bzgl. der Immaterialität als Trennungsmerkmale und schlägt ihrerseits daher ein Kontinuum von materiell dominierenden versus immateriell dominierenden Produkteigenschaften vor. Vgl. Shostack (1977) und Engelhardt et al. (1993), S. 416-419.

<sup>51</sup> Vgl. Levitt (1981), S. 97; Grönroos (2000), S. 46 und Engelhardt/Reckenfelderbäumer (2006), S. 226-228.

<sup>52</sup> Vgl. Lehmann (1998), S. 832-833; Woratschek (2001), S. 269-270; Engelhardt et al. (1993), S. 412-415; Büschgen/Börner (2003), S. 34; Eilenberger (1996), S. 189; Enke/Poznanski (2005), S. 5 und 15; Gummeson (1998), S. 852-853; Storbacka (2007), S. 19-23; Renker (2003), S. 30 und Süchting/Paul (1998), S. 622. Externer Faktor ist bei Bankleistungen nicht immer der Kunde. Mögliche externe Faktoren sind z.B. auch Objekte, Rechte, Nominalgüter und Informationen. Beispielsweise ist bei Einlagen und Krediten der Kunde der externe Faktor, in dessen finanzieller Sphäre ein Mittelzu- bzw. -abfluss bewirkt wird. Im Zahlungsverkehr ist das Gut „Geld“ als externer Faktor anzusehen, an dem eine Transportleistung erbracht wird. Bei Beratungsleistungen ist der Kunde wiederum externer Faktor, dessen Wissensstand erhöht wird. Für eine detaillierte Besprechung der Kundenintegration bei Finanzdienstleistungen siehe auch Enke/Poznanski (2005), S. 1-30.

<sup>53</sup> Vgl. Schmoll (2006), S. 122 und Zineldin (1996b), S. 17.

positive, neutrale oder auch negative Wirkung folgen.<sup>54</sup> Bankleistungen weisen somit eine hohe Integrativität auf.

Die **Verhaltensunsicherheit** beruht auf folgenden Eigenschaften:

- Die Bankleistungen manifestieren sich in Prozessen und sind daher immateriell; sie sind unsichtbar und können nicht gefühlt werden.<sup>55</sup>
- Die abstrakte Bankleistung ist durch Vertragselemente formbar. Neben gesetzliche Grundlagen treten einzelvertragliche Bedingungen sowie allgemeine Geschäftsbedingungen der Banken.<sup>56</sup>
- Aus der Immaterialität heraus resultiert die Nichtlagerbarkeit der Bankdienstleistung. Sie kann nicht gespeichert, weiterverkauft oder zurückgegeben werden. Hieraus folgt die Simultanität von Produktion und Verkauf: Die Bankleistung muss bei Ihrer Produktion abgesetzt werden.<sup>57</sup>
- Die Bankprodukte sind oft technisch sehr komplex und sehr vielfältiger Natur. Banken verkaufen nicht nur mehr einzelne Produkte, sondern komplette „Lösungen“, bei denen komplexe Kernprodukte mit zusätzlichen Dienstleistungen angeboten werden und dann in Produktbündeln daher kommen.<sup>58</sup> Hierbei spricht man dann auch vom augmentierten Produkt, wie z. B. das verzinstes Kontokorrentkonto, welches die Möglichkeit des Zahlungsverkehrs mit der verzinsten Geldanlage verbindet.<sup>59</sup>
- Daneben enthalten Einlagen- und Kreditbeziehungen ein Zeitelement. Der Käufer der Leistung tritt mit der Kontoeröffnung in eine Absatzbeziehung über die Zeit ein. Die Geschäfte finden nicht in einem einmaligen Absatzakt ihren Abschluss, vielmehr besteht eine andauernde Geschäftsbeziehung.<sup>60</sup> Die Langfristigkeit der Geschäftsbeziehung erhöht aufgrund der Informationsasymmetrie bzgl. des zukünftigen Verhaltens der Bank ebenso die Verhaltensunsicherheit des Kunden.<sup>61</sup>
- Die Verhaltensunsicherheit für den Bankkunden kann zudem auch aus der Heterogenität der Leistungen aufgrund des Produktionsprozesses resultieren. Bankdienstleistungen werden von

---

<sup>54</sup> Vgl. Renker (2003), S. 32 und Zeithaml et al. (2006), S. 23.

<sup>55</sup> Vgl. Renker (2003), S. 30; Zeithaml et al. (2006), S. 22; Eilenberger (1996), S. 189 und Büschgen/Büschgen (2002), S. 21. Die Diskussion, ob die Immaterialität als belastbarer Indikator für Dienstleistungen herangezogen werden kann soll an dieser Stelle nicht erneut aufgegriffen werden, da die Immaterialität nicht als alleiniges Kriterium zur Bestimmung herangezogen wird. Für eine knappe Darstellung der Problematik siehe auch Kleinaltenkamp (1998), S. 35-36. Vielmehr wird sie in der Kategorie „Verhaltensunsicherheit“ von Woratschek subsumiert.

<sup>56</sup> Vgl. Süchting (1987), S. 26.

<sup>57</sup> Vgl. Zeithaml et al. (2006), S. 22; Büschgen/Büschgen (2002), S. 22 und Büschgen (1999), S. 311.

<sup>58</sup> Vgl. Büschgen/Büschgen (2002), S. 22; Engelhardt et al. (1993); Jackson/Cooper (1988), S. 114; Bänsch (2002), S. 182; Werani (2006), S. 9 und Godefroid (2003), S. 24. Der Begriff der technischen Komplexität im Bankensektor lehnt sich in ihrem Verständnis oftmals an die klassischen Technologiesektoren an, was sich unter anderem in der Begriffswahl widerspiegelt. So wird z.B. bei der Konstruktion von komplexen Finanzprodukten von „financial engineering“ gesprochen. Vgl. Breuer/Perst (2007), S. 827.

<sup>59</sup> Vgl. Lapierre (1997), S. 382; Engelhardt/Reckenfelderbäumer (2006), S. 215-219 und Backhaus/Voeth (2007), S. 11.

<sup>60</sup> Vgl. Bergmans (2007), S. 24; Süchting (1972), S. 272; Renker (2003), S. 36 und Süchting/Paul (1998), S. 621.

<sup>61</sup> Vgl. Süchting (1972), S. 271 und Sharma/Patterson (1999), S. 155 und Heide/John (1990), S. 29.

Personen mit unterschiedlichen Kompetenzen erbracht, woraus Leistungsschwankungen resultieren.

Diese Aspekte erhöhen die Komplexität und führen so zu einer Steigerung der Verhaltensunsicherheit,<sup>62</sup> während und nach der Inanspruchnahme der Leistung.<sup>63</sup> SÜCHTING spricht auch von der Erklärungsbedürftigkeit und Vertrauensempfindlichkeit der Leistung.<sup>64</sup>

Im Corporate Banking zeichnen sich viele Leistungen durch eine zunehmende **Individualisierung** und eine Anpassung an den Kundenbedarf aus.<sup>65</sup> Zwar gibt es auch standardisierte Produkte, doch viele sind flexibel gestaltet und an die unterschiedlichen Bedarfslagen der Kundschaft angepasst. Insbesondere die Beratungsleistung ist von höchster Individualität gekennzeichnet, da auf die unterschiedlichen Bedürfnisse der Kundschaft eingegangen werden muss. Zudem richten die Banken ihre Potenziale nach wichtigen Kunden aus, indem z. B. für einzelne Aktivitäten mit größeren Kunden extra Personal eingestellt wird.<sup>66</sup> Die an die komplexen Anforderungen der Firmenkunden angepassten Bankdienstleistungen erhöhen nicht nur den Individualitätsgrad sondern steigern gleichzeitig auch die Eingriffsintensität und Eingriffstiefe des externen Faktors. Dies zählt zusätzlich auf die Verhaltensunsicherheit ein, da der Kunde bei einem individuellen Bedarf die Leistungsfähigkeit der Bank nicht im Vorfeld kontrollieren kann. Zudem sieht sich der Kunde der Problematik ausgesetzt, nicht absehen zu können, ob die Bank imstande ist, die hohe Individualität und den hohen Grad der Integration auch managen zu können.<sup>67</sup>

Es kann somit festgehalten werden, dass Bankdienstleistungen einen hohen Grad an Integrativität und Individualität aufweisen. Der Grad an Verhaltensunsicherheit ist sogar mit sehr hoch zu bewerten.<sup>68</sup> Zwar kann der Firmenkunde Unsicherheiten, die in der prinzipiell komplexeren Gestaltung des Bankproduktes selbst liegen, durch den Aufbau eigenen Wissens in Fachabteilungen begegnen. Die Unsicherheiten, die bei der Erstellung der komplexen Leistung und somit im Einflussbereich der Bank liegen, kann er jedoch trotz Integration in den Erstellungsprozess nicht vollständig aufheben.<sup>69</sup>

---

<sup>62</sup> Vgl. *Woratschek* (2001), S. 265 und *Jackson/Cooper* (1988), S. 113.

<sup>63</sup> Vgl. *Süchting* (1972), S. 274-275; *Renker* (2003), S. 30 und *Woratschek* (2001), S. 265.

<sup>64</sup> Vgl. *Süchting* (1987), S. 26-27.

<sup>65</sup> Vgl. *Woratschek* (2001), S. 264 und *Meffert/Bruhn* (2003), S. 36-37.

<sup>66</sup> Vgl. *Bergmans* (2007), S. 24; *Salmen* (2003), S. 82; *Renker* (2003), S. 30 und *Süchting/Paul* (1998), S. 622-623.

<sup>67</sup> Vgl. hierzu auch die Thematik der Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften von Gütern. Siehe hierzu z.B. *Weiber/Billen* (2005) oder auch *Darby/Karni* (1973).

<sup>68</sup> Vgl. *Woratschek* (1996), S. 69; *Engelhardt et al.* (1993), S. 416-419 und *Woratschek* (1996), S. 60.

<sup>69</sup> Vgl. *Donnelly et al.* (1985), S. 51; *Godefroid* (2003), S. 27-29; *Haas* (1995), S. 33; *Bergmans* (2007), S. 24; *Menon/O'Connor* (2007), S. 158; *Backhaus/Voeth* (2007), S. 10; *Renker* (2003), S. 30; *Berry* (1995), S. 237 und *Sharma/Patterson* (1999), S. 152-155.



## 2.2 Kunden im Corporate Banking

Die Nachfrager von Corporate Banking Dienstleistungen sind im Gegensatz zum Konsumgütermarkt Organisationen, genauer Unternehmen, Behörden, Verbände und andere Organisationen.<sup>70</sup> Sie werden in dieser Arbeit unter dem Begriff „Firmenkunden“ subsumiert.<sup>71</sup>

Nach KERN kann eine einfache Beschreibung und Segmentierung im Firmenkundengeschäft nach kmU, multinationalen Unternehmen (=MU) und Top MU erfolgen.<sup>72</sup> Aufgrund einer starken Repräsentation der kmU als Zielgruppe in der auf die Finanzwirtschaft spezialisierten Marketingforschung und auch vielen Studien aus dem Forschungsbereich der Financial Intermediation, liegt die Motivation dieser Arbeit darin, Unternehmen oberhalb der kmU Grenze in die Untersuchung einzubeziehen.<sup>73</sup> Hierdurch können Unterschiede zwischen diesen Unternehmensgruppen aufgezeigt werden. Top MU, dies sind z. B. Unternehmen der „Fortune 500“ und meist öffentlich gelistet, schieden bei der Betrachtung jedoch bereits in der Planungsphase der Studie aus, da abzusehen war, dass mit dem Partner im Rahmen der Feldstrategie hierzu kein ausreichendes Datenmaterial erhoben werden kann.<sup>74</sup>

Möchte man zur Orientierung die Unternehmen in Größenklassen einteilen, üblicherweise kategorisiert nach Umsatz, so zeigen sich in der Praxis sehr heterogene Strukturen (siehe Tabelle 1). So identifiziert CASELLI bei europäischen Banken eine breite Spanne als Identifizierungskriterium. So reicht die untere Grenze des Umsatzes von € 1,5 Mio. bis € 200 Mio. und die obere Grenze von € 100 Mio. bis € 500 Mio.<sup>75</sup> In Praxisartikeln wird die Grenze zwischen dem eher standardmäßig abgewickelter Gewerbekundengeschäft und dem stärker individuell auf den Kunden zugeschnittenen Firmenkundengeschäft bei der UniCredit Deutschland bei 15 Mio. €, der BayernLB auf 50 Mio. € und bei der Commerzbank bei 2,5 Mio. € angegeben.<sup>76</sup>

---

<sup>70</sup> Wenn von Marketing im interorganisationellen Bereich gesprochen wird, treten in der deutschsprachigen Literatur die Begriffe Investitionsgütermarketing, Industriegütermarketing, industrielles Marketing oder Business-to-Business Marketing häufig auf. Zu Definitionen und Grundlagen hierzu siehe auch Backhaus/Voeth (2004), S. 6; Backhaus/Voeth (2007), S. 5; Engelhardt/Reckenfelderbäumer (2006); Frauendorf et al. (2007); Godefroid (2003); Jackson/Cooper (1988), S. 111; Werani (2006), S. 5; Haas (1995), S. 3-6 und Turnbull (1994), S. 216. Für eine Systematisierung von Dienstleistungen im interorganisationellen Bereich siehe Engelhardt/Reckenfelderbäumer (2006), S. 222.

<sup>71</sup> Vgl. Godefroid (2003), S. 27-29; Frauendorf et al. (2007), S. 9-11; Haas (1995), S. 33; Bergmans (2007), S. 24 und Backhaus/Voeth (2007), S. 10.

<sup>72</sup> Vgl. Kern (1999), S. 61 und Schmidt (2001), S. 3.

<sup>73</sup> Vgl. Tyler/Stanley (1999a), S. 112; Elsas/Krahen (2004a), S. 197-198; Ibbotson/Moran (2003), S. 94 und Gerard/Cunningham (2000), S. 137.

<sup>74</sup> Der interessierte Leser sei hier z.B. auf Schmid verwiesen, der die Betreuung von multinationalen Unternehmen durch Schweizer Großbanken untersucht. Schmid (1990).

<sup>75</sup> Vgl. Caselli (2005a), S. 40. In der Forschungsliteratur findet man des weiteren je nach Autor und Studie unterschiedliche Umsatzangaben, \$50 Mio. bis \$500 Mio. vgl. Berlin (1996), S. 5, ab \$50 Mio. Umsatz, vgl. Liberti (2003), S. 9 oder auch \$5 Mio. bis \$250 Mio., vgl. Keltner/Finegold (1996), S. 62.

<sup>76</sup> Vgl. Mosch (2011), S. 18-20, Dreesen, Jan-Christian, in Frien/Dentz (2011), S. 28 und Jütte Stefan, in o.V. (2007a), S. 15.

Tabelle 1: Umsatzkriterien von Corporate Banking Kunden europäischer Banken

Bank	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Minimum	1,5	2,5	3	2,5	1,5	15	1,5	200	20	1,5
Maximum	250	100	500	300	150	Keine	250	Indiv.	Indiv.	75

Quelle: In Anlehnung an Caselli (2005), S. 40. Werte in € Mio. (Indiv.=individuell).

Bei diesen Größenordnungen ist es intuitiv, dass das Volumen der Nachfrage größer ist, als bei den meisten Privatpersonen.<sup>77</sup> Betrachtet man die Gewinnabsichten der Kunden, so sind neben den Unternehmen auch Non-Profit-Gesellschaften, Kommunen und ihre staatlich getragenen Unternehmen anzuführen. So haben z. B. viele Stadtwerke aufgrund ihrer Größe und Struktur identische Bedürfnisse und ein ähnliches Nachfrageverhalten wie große Unternehmen.<sup>78</sup>

Die Firmenkundschaft steht in Bezug auf die Bankdienstleistung vor einer make-or-buy Entscheidung. So wird von Desintermediation gesprochen, wenn Unternehmen ihre Finanzierung selbstständig am Kapitalmarkt vornehmen und somit der Bank ihre Geschäftsgrundlage als Intermediär entziehen.<sup>79</sup>

Die Entscheidungsprozesse zum Bezug der Bankdienstleistung sind oft kollektiver Natur, so dass von Multipersonalität und -organisationalität gesprochen wird. Dies beschreibt den Umstand, dass unternehmensintern oft mehrere Personen über verschiedene Hierarchiestufen und in verschiedenen Abteilungen beteiligt sind.<sup>80</sup> Hinzu kommt, dass bei Firmenkunden ein formalisierterer Beschaffungsprozess als bei Konsumenten vorliegt. Unternehmensinterne Richtlinien über die Anzahl der einzuholenden Finanzierungsangebote oder die explizite Zuordnung von Entscheidungskompetenzen über die Wahl des Kreditgebers im Unternehmen sind Beispiele hierfür. Hieraus folgt, dass das Beschaffungsverhalten „rationaler“ ist als bei Konsumenten.<sup>81</sup> Bei der Nachfrage

<sup>77</sup> Vgl. *Jackson/Cooper* (1988), S. 114 und *Garland* (2002), S. 237. Im Bereich des sogenannten Wealth Managements im Segment des Private Banking können natürlich auch bei Privatpersonen enorme Volumina an der Tagesordnung sein. Gegenüber „Max Mustermann“ sind die Transaktionen von Firmenkunden jedoch von einem enorm größeren Umfang gekennzeichnet.

<sup>78</sup> Vgl. *Fitschen* (2007), S. 97; *Juncker* (1987), S. 227-228 und *Juncker* (1979), S. 8. Auch bei non-profit Organisationen ist davon auszugehen, dass diese gegenüber den Banken wie Unternehmen mit Gewinnerzielungsabsicht auftreten und keine über dem Markt liegenden Kosten akzeptieren werden.

<sup>79</sup> Vgl. *Schmidt* (2001), S. 24; *Jackson/Cooper* (1988), S. 114; *Kern* (1999), S. 63; *Juncker* (1987), S. 233 und *Heitmüller* (1998), S. 600.

<sup>80</sup> Vgl. *Bergmans* (2007); *Backhaus/Voeth* (2007), S. 11; *Haas* (1995), S. 33 und *Godefroid* (2003), S. 56. In der Literatur zum organisationalen Kaufverhalten wird dies durch so genannte Buying Center Modelle abgebildet. Beispielfhaft seien die Model von Johnston/Lewin und Sheth erwähnt. Vgl. *Johnston/Lewin* (1996), S. 3-6 und *Sheth* (1973), S. 50-56. Für einen Überblick zum organisationalen Kaufverhalten in Buying Centern siehe auch *Webster, JR./Wind* (1972), S. 12-19; *Johnston/Bonoma* (1981); *Robinson et al.* (1967); *Kohli* (1989), S. 50-65; *Venkatesh et al.* (1995), S. 71-82; *Tellefsen* (2006), S. 53-86; *Lynn* (1987), S. 119-130; *Ghingold/Wilson* (1998), S. 96-108; *Garrido-Samaniego/Gutiérrez-Cillán* (2004), S. 320-336; *Brinkmann* (2006) und *Lewin/Donthu* (2005), S. 1381-1390.

<sup>81</sup> Vgl. *Bergmans* (2007); *Jobber/Lancaster* (2009), S. 11; *Backhaus/Voeth* (2004), S. 9; *Haas* (1995), S. 33; *Haas* (1995), S. 189-191; *Bänsch* (2002), S. 182 und *Godefroid* (2003), S. 24.

der Kunden handelt es sich zudem um eine abgeleitete Nachfrage, d. h., sie ergibt sich aus dem Finanzierungsbedarf des Firmenkunden.

Im Corporate Banking ist die Komplexität der Bankdienstleistungen oftmals höher als im Privatkundengeschäft. Jedoch weisen die Firmenkunden auch einen hohen Kompetenzgrad aufgrund spezialisierter Mitarbeiter auf, so dass die Banken hier über keinen oder nur einen geringen Know-how- und Informationsvorsprung verfügen.<sup>82</sup> Jedoch ist innerhalb der Gruppe der Firmenkunden auch eine Heterogenität der Kenntnisse auszumachen, die oftmals aus der Größe des Gesamtunternehmens resultiert. Größere Unternehmen haben im Gegensatz zu kleineren oftmals eigene Finanzabteilungen und Mitarbeiter mit Spezialkenntnissen. So kann davon ausgegangen werden, dass größere Unternehmen über eine höhere Kompetenz in Finanzdienstleistungen verfügen als kleinere Unternehmen und den im Beschaffungsprozess inkludierten Unsicherheiten so besser begegnen können.<sup>83</sup>

## 2.3 Produkte im Corporate Banking

Die Bestimmung der Produkte erfolgt in der Literatur oftmals anhand des Begriffspaars Commercial Banking und Investment Banking.<sup>84</sup> Unter Commercial Banking werden dabei das Einlagen- und Kreditgeschäft, Geld und Devisentransaktionen sowie der Zahlungsverkehr zusammengefasst.<sup>85</sup> Investment Banking umfasst die Unterstützung von Unternehmen bei der Platzierung, dem Kauf, der Verwahrung, oder dem Verkauf von handelbaren Wertpapieren und wertpapierähnlichen Instrumenten am Kapitalmarkt. Jedoch ist die inhaltliche Begriffsfassung des Investment Banking einem stetigen Wandel unterworfen, wodurch ständig neue Geschäfte und Produkte unter dieser Begrifflichkeit zu verorten sind. So zählt z. B. auch das Geschäftsfeld Mergers & Acquisitions zum Investmentbanking.<sup>86</sup> Eine systematische Trennung kann dahingehend vorgenommen werden, dass

---

<sup>82</sup> Vgl. *Donnelly et al.* (1985), S. 51; *Jobber/Lancaster* (2009), S. 11; *Godefroid* (2003), S. 27-29; *Haas* (1995), S. 33; *Bergmans* (2007), S. 24; *Menon/O'Connor* (2007), S. 158 und *Backhaus/Voeth* (2007), S. 10.

<sup>83</sup> Vgl. *Turnbull/Demades* (1995), S. 193; *Turnbull/Moustakatos* (1996a), S. 28; *Schmidt* (2001), S. 24 und *Uzzi/Gillespie* (2002), S. 599.

<sup>84</sup> Bei dieser Begriffsabgrenzung soll nicht auf das in den USA vormals herrschende Trennbankensystem, geformt durch den Glass-Steagall Act (in 1932 erlassen und 1999 aufgehoben) eingegangen werden, da dies seit der Umwandlung der letzten zwei Investmentbanken am 22.09.2009 in Commercial Banks auch nicht mehr von praktischer Relevanz ist. Siehe für eine Übersicht hierzu *Süchting/Paul* (1998), S. 95-106; *o.V.* (22.09.2008); *Roggemann* (1998), S. 374; *Jackson* (2007), S. 315 und *Hartmann-Wendels et al.* (2007), S. 62-72. Vielmehr soll die sprachliche Verwendung der Begriffe für die darunter zu verstehenden Geschäftsfelder genutzt werden. Der Gang über diese Begriffe wird auch gewählt, da der interessierte Leser bei der Lektüre von Referenzliteratur unweigerlich hiermit konfrontiert wird.

<sup>85</sup> Vgl. *Roggemann* (1998), S. 374; *Hartmann-Wendels et al.* (2007), S. 11-15; *Schmidt* (2001), S. 18 und *Schierenbeck/Hölscher* (1992), S. 292.

<sup>86</sup> Vgl. *Turnbull/Moustakatos* (1996a), S. 29; *Hartmann-Wendels et al.* (2007), S. 15-17 und *Schierenbeck/Hölscher* (1992), S. 394. An anderer Stelle werden die Geschäftsfelder des Investmentbankings auch unter dem Stichwort „Corporate Finance“ erfasst. Vgl. *Marek*, S. 62; *Schmidt* (2001), S. 19 und *Paranque/Friedrichs* (1999), S. 10-11. Zu den hierunter subsumierten Geschäftsfeldern zählen die Unternehmensberatung, Mergers & Akquisitionen, Emission von Fremd- und Eigenkapital sowie die Durchführung von Projektfinanzierungen.

beim Commercial Banking die Bank in ihrer Funktion als Intermediär als direkter Kontraktpartner auftritt, beim Investment Banking agiert die Bank vielmehr als Vermittler auf dem Kapitalmarkt.<sup>87</sup> Entgegen dieser Trennung in Commercial Banking und Investment Banking ist der deutsche Markt aber gerade nicht durch ein Trennbanksystem, sondern durch die Dominanz von Universalbanken gekennzeichnet. Diese bieten eine Vielzahl der in § 1 KWG aufgeführten Bankgeschäfte an, so dass die Leistungen des Commercial und des Investment Bankings kombiniert als Corporate Banking angeboten werden.<sup>88</sup> Aus Kundensicht erscheint zudem eine Trennung irrelevant, da das Angebot der Dienstleistungen beider Bereiche aus einer Hand bevorzugt wird.<sup>89</sup>

Für deutsche kmU agieren Banken als hauptsächlicher Fremdkapitalgeber. Die Fremdfinanzierung durch Banken ist für diese Unternehmen die bedeutsamste Fremdfinanzierungsquelle und es liegt eine fast vollständige Fokussierung auf den Commercial Banking Produkten.<sup>90</sup> Mittelständische Unternehmen in Deutschland nutzen zudem auch interne Finanzierungsquellen wie z. B. Cashflows, Rückstellungen und Rücklagen. Investment Banking Produkte werden eher seltener genutzt.<sup>91</sup>

Im Rahmen der Erstellung der Bankprodukte ist eine Trennung in die Kernproduktdienstleistung und die Servicedienstleistung vorzunehmen.<sup>92</sup> Zur Erstellung der Kernproduktdienstleistung sind aus einer ressourcenorientierten Sichtweise<sup>93</sup> eine grundlegende Kapitalausstattung und umfangreiche organisatorische Strukturen notwendig. Diese Strukturen resultieren zum einen aus aufsichtsrechtlichen Vorgaben und zum anderen aus der im Corporate Banking erfolgten Spezialisierungen, z. B.:

- Im Rahmen der produktspezifischen Spezialisierung sind Fachabteilungen mit Kenntnissen zu Produkten z. B. des Factorings oder des Zahlungsverkehrs notwendig.
- Zur Abwicklung des Auslandsgeschäftes werden ausländischen Niederlassungen gegründet oder Kooperationen mit ausländischen Banken eingegangen.

<sup>87</sup> Vgl. *Süchting/Paul* (1998), S. 54 und *Roggemann* (1998), S. 374.

<sup>88</sup> Vgl. *Schmidt/Tyrell* (2004), S. 34; *Renker* (2003), S. 28; *Harm* (1992b), S. 9; *Hackethal* (2004), S. 71; *Hartmann-Wendels et al.* (2007), S. 26 und *Roggemann* (1998), S. 374. Für einen historischen Überblick über die Entwicklung des Universalbanksystems siehe *Eilenberger* (1996), S. 30. Ob diese Dienstleistungen von den Banken dann auch unter dem „Label“ Corporate Banking angeboten werden oder der Begriff „Corporate Finance“ oder sonstige Bezeichnungen eingesetzt werden, soll hier keine Rolle spielen.

<sup>89</sup> Vgl. *Kern* (1999), S. 56.

<sup>90</sup> Vgl. *Kern* (1999), S. 61-63 und *Elsas/Krahnen* (2004a), S. 207-208.

<sup>91</sup> Vgl. *Friderichs et al.* (1999), S. 67-70 und 129-130; *Kremp et al.* (1999), S. 189; *Quack/Hildebrandt* (1997), S. 105; *Keltner/Finegold* (1996), S. 59 und *Schmidt/Tyrell* (2004), S. 49-50.

<sup>92</sup> Vgl. *Grönroos* (2000), S. 5-7 und *Grönroos* (1984), S. 38-39. Die Produktkomponente wird auch als „originäre“ Leistung bezeichnet. Die Servicedienstleistung wird entsprechend „derivative“ Leistung genannt. Vgl. *Marek*, S. 61-68; *Schramm* (2002), S. 6 und *Roggemann* (1998), S. 376.

<sup>93</sup> Vgl. zum resource-based view *Rumelt* (1991), S. 167-185; *Prahalad/Hamel* (1990), S. 79-91; *Wernerfelt* (1984), S. 171-180; *Wernerfelt* (1995), S. 171-174; *Barney* (1991); *Peteraf* (1993), S. 179-191 und *Peteraf/Bergen* (2003), S. 1027-1041.

- Zur Beurteilung der Adressrisiken werden Branchenspezialisten mit umfangreichen Spezialkenntnissen benötigt.
- Zur Steuerung des Gesamtbankrisikos und der aufsichtsrechtlich vorgeschriebenen Berichterstattung sind umfangreiche personelle Ressourcen in Abteilungen wie bspw. dem Risikocontrolling vorzuhalten.

Diese strukturelle Komplexität ist daher auch ein Unterscheidungsmerkmal zu anderen Dienstleistungen, wie z. B. die eines Friseurs oder eines einzelnen Anwalts, welche ohne großen strukturellen Hintergrund auskommen. Diese Produktkomponente wird durch das Element des Kundenberaters ergänzt. Die Vermarktung der Bankprodukte erfolgt interaktiv zwischen Firmenkunde und Kundenberater, wobei diese Beratungsleistung als bedeutsames Komplement zum Produkt durch den Kunden eingestuft wird.<sup>94</sup> Auf die Aufgaben und die Position des Kundenberaters wird noch detailliert einzugehen sein. Die Erstellung der Bankdienstleistung erfolgt somit im Zusammenspiel umfangreicher Ressourcen, zu denen auch der Kundenberater als besonderes Serviceelement gehört.<sup>95</sup> Vergleichbar sind hiermit bspw. große Anwaltssozietäten, die Unternehmen eine ganze Organisation der rechtlichen Beratung zur Verfügung stellen oder auch ein IT Betriebsservice, der die komplette IT Infrastruktur eines Unternehmens betreut.<sup>96</sup>

---

<sup>94</sup> Vgl. *Cunningham/Turnbull* (1982), S. 305; *Süchting* (1987), S. 27; *Haas* (1995), S. 33; *Grönroos* (1979), S. 49 und *Backhaus/Voeth* (2007), S. 12.

<sup>95</sup> Vgl. *Dyer/Singh* (1998), S. 662-663; *Grönroos* (2000), S. 6; *Turnbull/Moustakatos* (1996b), S. 47; *Crane/Eccles* (1993), S. 141; *Kern* (1999), S. 61; *Bäckström et al.* (2009), S. 36-38; *Lohmann* (1997), S. 181 und *Tyler/St Stanley* (2007), S. 339.

<sup>96</sup> Dienstleistungen von Anwälten oder Beratungsunternehmen werden auch als „professional services“ bezeichnet. Vgl. *Dawes/Dowling*, S. 2; *Yorke* (1990), S. 307-309 und *Day/Barksdale* (1994), S. 44. Diese Kategorisierung hat aus Sicht der zur Angebotserstellung benötigten Ressourcen jedoch keine Bedeutung.

## 3 Theorie

### 3.1 Vorgehensweise

Nachdem im vorangegangenen Kapitel das Corporate Banking vorgestellt wurde, werden in diesem Abschnitt die theoretischen Grundlagen erarbeitet und das Untersuchungsmodell entwickelt. Hierzu wird im nächsten Schritt die Kundenbeziehung zwischen Bank und Kunde auf Grundlage bisheriger Forschungen der Financial Intermediation und des Relationship Marketings beleuchtet. Anschließend ist auf den Mechanismus der Loyalitätsentwicklung einzugehen. Hierzu werden die Grundlagen der Loyalität erläutert, um ein synthetisiertes Modell der Loyalitätsentwicklung vorzustellen. Hierauf aufbauend wird mittels der Service Dominant Logic der theoretische Rahmen entwickelt, um ein Loyalitätsmodell im Zusammenspiel zwischen Bank und Kundenbetreuer abzuleiten und schließlich die Untersuchungshypothesen zu formulieren.

### 3.2 Die Beziehung zwischen Bank und Kunde

Die Ausgestaltung von Beziehungen<sup>97</sup> hat im Corporate Banking eine hohe Bedeutung, was sehr anschaulich mit einem Zitat von GUT beschrieben werden kann:

“To survive and prosper in an atmosphere of unrestricted and vigorous competition, companies, be they industrial cooperations or banks, must constantly adapt to their customers’ changing needs. [...] Banking is Relationship. And Corporate Banking is Relationship Marketing pure.”<sup>98</sup>

Das Verständnis dieses „Relationship“-Begriffs im Bankwesen ist erwartungsgemäß nicht einheitlich.<sup>99</sup> An dieser Stelle können zwei Forschungsrichtungen identifiziert werden, die sich mit der Analyse von Kundenbeziehungen im Corporate Banking beschäftigen. Zum einen der Literaturstrom der Financial Intermediation (=FI) und zum anderen das Relationship Marketing (=RM) im Finanzdienstleistungsbereich. PETERSEN stellt hierzu heraus, dass Finanzwissenschaftler im „Relationship“ eher ein Instrument zum Informationstransport, Informationsproduktion und zur Überwachung des Kundenverhaltens sehen.<sup>100</sup> Aus einer marketingwissenschaftlichen Perspektive steht die langfristige Optimierung des Ertrages aus einer Kundenbeziehung im Vordergrund, welche durch den optimalen Einsatz der Marketinginstrumente erreicht werden kann.<sup>101</sup> Das RM weist der Wichtigkeit der Leistungserbringung und Bedürfnisbefriedigung des Kunden eine größere Bedeutung zu.

---

<sup>97</sup> Stehen ein Unternehmen und eine Bank in vertraglicher oder vorvertraglicher Verbindung, so soll in Folge von einer Beziehung gesprochen werden. Vgl. *Bergmans* (2007); *Fitschen* (2007), S. 103; *Roggemann* (1998), S. 374 und *Baron/Besanko* (2001), S. 19.

<sup>98</sup> Gut 1984, zitiert nach *Renker* (2003), S. 21.

<sup>99</sup> Vgl. *Bharath et al.* (2007), S. 369.

<sup>100</sup> Vgl. *Petersen* (1999), S. 408; *Berlin/Mester* (1992), S. 95-133; *Petersen/Rajan* (1994), S. 34-35; *Uzzi/Gillespie* (2002), S. 600; *Rajan* (1992), S. 1368 und *Berger/Udell* (1995), S. 353.

<sup>101</sup> Vgl. *Moriarty et al.* (1983), S. 4.

In beiden Literaturströmen ist zur Beschreibung der geschäftlichen Verbindung der Begriff des Relationship Banking geläufig, weshalb er auch hier Anwendung finden soll. Im Folgenden werden beide Forschungsströme vorgestellt und die Auswirkungen von Beziehungen für Banken und Firmenkunden präsentiert.

### 3.2.1 Relationship Banking aus Sicht der Financial Intermediation

Eine Definition des Relationship Banking im Rahmen der FI liefern BHARATH et al.:

“...a financial intermediary’s decision to supply various services to a firm is based on borrower-specific information that the intermediary collects over multiple interactions (over time as well as across multiple products), and further, if this information is proprietary (available only to the borrower and the intermediary), the intermediary is engaged in relationship banking.”<sup>102</sup>

Hieran ist zu erkennen, dass der Aspekt der Informationsverteilung zwischen Kunde und Bank im Rahmen einer längerfristigen Beziehung in diesem Forschungszweig eine zentrale Rolle spielt. Die Bank ist in der Theorie der FI diejenige Partei, die Informationen über den Kunden sucht, um die Informationsasymmetrie aufzuheben.<sup>103</sup>

Bei Informationen wird zwischen harten und weichen Informationen unterschieden. Harte Informationen umfassen meist öffentlich zugängliche, günstig erhältliche Informationen über das Unternehmen, wie z. B. der Jahresabschluss oder Unternehmensseckdaten.<sup>104</sup> Weiche Informationen sind nicht öffentlich verfügbar, z. B. die Kompetenz der Top-Manager oder die Wettbewerbsposition des Unternehmens. Sie werden im Laufe der Geschäftsbeziehung durch den Kunden an die Bank transferiert. Dies geschieht in persönlichen Gesprächen, gelangen durch das soziale und wirtschaftliche Netzwerk des Firmenkundens zur Bank oder werden aus dem Verhalten des Kunden entwickelt.<sup>105</sup> Weiche Informationen sind nur kostenintensiv und zeitaufwendig zu beschaffen und bei Angaben durch den Kunden auch nur schwer zu validieren<sup>106</sup> So beschreibt Cole,

“banking relationships generate valuable private information about the financial prospects of the financial institution’s customer.”<sup>107</sup>

Finanzintermediäre verfügen dabei über die Fähigkeit, diese Informationsasymmetrien zwischen Anlegern und Kreditnehmern zu reduzieren, indem sie durch den Aufbau der Beziehung effizienter

---

<sup>102</sup> Bharath et al. (2007), S. 369.

<sup>103</sup> Vgl. Bharath et al. (2007), S. 369.

<sup>104</sup> Vgl. Liberti (2003), S. 7-8.

<sup>105</sup> Vgl. Berger/Udell (2006), S. 2946; Berger et al. (2001), S. 2130 und Berger (1999), S. 390-391.

<sup>106</sup> Vgl. Liberti (2003), S. 7-8.

<sup>107</sup> Cole (1998), S. 962.

Informationen produzieren, als es für den einzelnen Anleger möglich wäre. Sie agieren nach DIAMOND als „delegated monitors“. <sup>108</sup> Screening und Monitoring können dabei die Probleme asymmetrischer Informationen überwinden. <sup>109</sup> Das Entstehen der Kundenbeziehung wird dabei als Konsequenz dieser Informationsasymmetrie angesehen. <sup>110</sup> Diese Art der Informationsbeschaffung wird vor allem bei Unternehmen als notwendig betrachtet, die sich nicht über den Kapitalmarkt finanzieren. Dies betrifft vor allem kleine und mittlere Unternehmen, die aufgrund der verringerten Publikationsanforderungen und der geringen Beobachtungsfrequenz von Analysten und Ratingagenturen als informations-intransparent angesehen werden. <sup>111</sup> Gerade für diese Unternehmen stellt die Beziehung zur Bank einen wichtigen Informationskanal dar, der sich direkt auf das Leistungsangebot der Banken, z. B. die Höhe der Kreditvergabe, und damit die wirtschaftliche Situation dieser Kundengruppe auswirkt.

Eine weitere aus der Größe des Unternehmens und dem damit verbunden Kreditbedarf resultierende Kausalität bezieht sich auf den Umfang des risikobehafteten Geschäftsvolumens. <sup>112</sup> So wirken regulatorische Beschränkungen, Strategien zur Risikodiversifizierung und Mittelbegrenzungen von Seiten der Bank einer analog zur Unternehmensgröße steigenden Kreditvergabe entgegen. <sup>113</sup> Hieraus folgt oftmals eine Ergänzung einer weiteren Bankverbindung, um den Finanzierungsbedarf aus Kundensicht zu decken. <sup>114</sup> Dies zeigt sich auch Praxis. Kunden entwickeln nicht nur zu einer einzelnen Bank Geschäftsbeziehungen, sondern vielmehr zu mehreren Banken gleichzeitig. <sup>115</sup>

### 3.2.2 Relationship Banking aus Sicht des Relationship Marketing

Eine Hauptidee des Relationship Marketings <sup>116</sup> (=RM) ist die Hervorhebung der Zusammenarbeit zwischen Anbietern und Kunden. Die Orientierung am singulären Verkauf wird durch eine Sichtweise ersetzt, die das *Management von Beziehungen* in den Mittelpunkt stellt. <sup>117</sup> Im Kern geht es

<sup>108</sup> Vgl. Diamond (1984), S. 393-414.

<sup>109</sup> Vgl. Diamond (1984), S. 393-414; Boot (2000), S. 7; Ramakrishnan/Thakor (1984), S. 415-432 und James (1987), S. 217-235.

<sup>110</sup> Vgl. Sharpe (1990), S. 1069.

<sup>111</sup> Vgl. Berger (1999), S. 392; Elsas/Krahnen (2004a), S. 207; Scott/Dunkelberg (1999), S. 331 und Petersen/Rajan (1994), S. 4.

<sup>112</sup> Vgl. Petersen (1999), S. 402.

<sup>113</sup> Vgl. Reimnitz (1987), S. 260 und Brost et al. (2006), S. 208-209.

<sup>114</sup> Vgl. Machauer/Weber (2000), S. 21; Petersen (1999), S. 402 und Reimnitz (1987), S. 258..

<sup>115</sup> Vgl. Sharpe (1990), S. 1069-1070; Boot (2000), S. 7; Degryse/van Cayseele (2000), S. 92-93; Rajan (1992), S. 1368; Ongena/Smith (1998), S. 20; Turnbull/Demades (1995), S. 193; Weitz/Jap (1995), S. 310; Adamson et al. (2003), S. 352; von Thadden (2004), S. 12; Kern (1999), S. 65-66; Büschgen/Büschgen (2002), S. 46-47 und Ball et al. (1995), S. 26.

<sup>116</sup> Für eine historische Übersicht der Entwicklungslinien des Relationship Marketing siehe Bruhn (2009), S. 7-9.

<sup>117</sup> Vgl. Meffert (2005), S. 1211; Berry (1983), S. 25 und Bernet (1998), S. 3.



dabei um den Aufbau und den Erhalt von Kundenbeziehungen. Andere Definitionen heben zusätzlich noch die hohe Bedeutung der gegenseitigen Nutzenorientierung hervor<sup>118</sup> und ergänzen weitere Anspruchsgruppen des RM.<sup>119</sup>

So ist zu konstatieren, dass viele Banken aufgrund der Veränderungen der Markt- und Wettbewerbsbedingungen größere Anstrengungen unternehmen, um mit bedeutsamen Kunden systematisch langfristige Beziehungen aufzubauen.<sup>120</sup> Relationship Banking bietet Vorteile für die Bank und den Firmenkunden, jedoch beide Seiten müssen diese Vorteile verstehen und nutzen wollen, damit die Beziehung Bestand hat.<sup>121</sup> Doch was genau ist unter einer Bankbeziehung zu verstehen? LEVITT erklärt dies auf eine ganz eigentümliche Art und Weise:

„... in ... banking ..., becoming a designated vendor requires successful passage through several consecutive gates or stages in the sales process. It is not unlike courtship. ... But unlike a real marriage... banking ... allows no room for divorce.“<sup>122</sup>

Es wird deutlich, dass die Kunden ein Commitment der Bank zur Geschäftsbeziehung erwarten.<sup>123</sup> Auf der anderen Seite wünschen aber auch die Banken eine Kontinuität in der Beziehung, so dass an dieser Stelle durchaus von reziproken Erwartungen gesprochen werden kann, die an eine relationship-orientierte Beziehung gestellt werden.<sup>124</sup> MORIARTY et al. verstehen Relationship Banking demnach wie folgt:

„In its simplest form, relationship banking is a recognition, that a bank can increase its earnings by maximizing the profitability of the total customer relationship over time, rather than seeking to extract the most profit from any one individual or transaction.“<sup>125</sup>

Das Relationship Banking ist durch ein integratives langfristiges Beziehungsverständnis gekennzeichnet und fokussiert auf die Leistung der Bank. Dabei wird der einzelne Kunde als Adressat

---

<sup>118</sup> Vgl. Bruhn (2001), S. 9.

<sup>119</sup> Vgl. Grönroos (2000), S. 26; Kaufmann (2001), S. 39; Diller (1995), S. 442 und Meffert (2005), S. 1189-1191.

<sup>120</sup> Vgl. Moriarty et al. (1983), S. 4-5; Turnbull/Demades (1995), S. 187; Turnbull (1982a), S. 122; Donnelly et al. (1985), S. 113-115 und Turnbull (1982a), S. 123.

<sup>121</sup> Vgl. Moriarty et al. (1983), S. 3.

<sup>122</sup> Levitt (1981), S. 97.

<sup>123</sup> Vgl. Turnbull/Gibbs (1987), S. 23; o.V. (1997), S. 42; Caselli (2005b), S. 50-51 und Zineldin (1995), S. 35.

<sup>124</sup> Vgl. Uzzi/Gillespie (2002), S. 604 und o.V. (1997), S. 42.

<sup>125</sup> Moriarty et al. (1983), S. 4. Neben den in Folge angeführten Merkmalen des Relationship Bankings beschäftigen sich viele Autoren mit der Abgrenzung zum Transaction Banking, das seine Parallele im Transaktionsmarketing hat. Vgl. Grönroos (2000), S. 21; Reidenbach/Pitts (1986), S. 11-15 und Ford (1997a), S. ix-x. Diese transaktionale Sichtweise bestand im Bankensektor, hierbei wird vor allem über den amerikanischen Sektor gesprochen, vor allem anfangs der 1980er Jahre. Vgl. o.V. (1997), S. 42. Diese Diskussion soll hier nicht aufgegriffen werden. Der Leser wird an die entsprechende Literatur verwiesen. Siehe zu Transaktionsmarketing im Allgemeinen Meffert/Bruhn (2003), S. 72; Peter (1997), S. 59 und Grönroos (2000), S. 25-26, sowie im speziellen zum Transaction Banking Keltner/Finegold (1996), S. 59-61; Kern (1999), S. 81-87; Turnbull/Demades (1995), S. 191-192; Roggemann (1998), S. 381-385 und Moriarty et al. (1983), S. 3-5. Für eine Diskussion des Transaction- und Relationship Banking im Rahmen des Investment Banking siehe auch Roggemann (1998), S. 373. Für eine Diskussion der Praxisrelevanz beider Ausrichtungen siehe Brodie et al. (1997), S. 392-400 und Carson et al. (2004), S. 431-455.

betrachtet und die Kundenbeziehung wird über den kompletten Lebenszyklus gesehen.<sup>126</sup> Ergänzende Elemente sind der Aufbau gegenseitigen Vertrauens und der längerfristige Zeithorizont.<sup>127</sup> BERGMANS spricht hier von einer Dauergeschäftsbeziehung, die keinem natürlichen Ende unterliegt.<sup>128</sup>

Die Kundschaft konzentriert sich bei der Wahl ihrer Banken auf die Optimierung ihres Nutzens.<sup>129</sup> Die Geschäftsbeziehungen kleinerer Unternehmen sind dabei aufgrund von geringeren Kostenvorteilen und bestehenden Informations- und Transaktionskosten, die mit dem Eingehen einer jeden neuen Beziehung verbunden sind, von einer größeren Stabilität gekennzeichnet als die größerer Unternehmen.<sup>130</sup>

Anwendung findet das Relationship Banking vor allem in Geschäftsbeziehungen, in denen es aufgrund beziehungsspezifischer Investitionen oder hoher Wechselkosten notwendig ist, Unsicherheiten der Marktpartner aufgrund von Informationsasymmetrien im Vorfeld und während der Beziehung zu verringern.<sup>131</sup> Insbesondere die Informationsproduktion, die bei Prüfungen im Rahmen von Kreditentscheidungen durch gut ausgebildetes Personal erfolgt, stellen für Banken Investitionen mit hoher Faktorspezifität dar.<sup>132</sup> Auch die geringe Standardisierung der Prozesse verursacht hohe Kosten.<sup>133</sup> Dem Kunden entstehen seinerseits vor allem Selektions- und Prozesskosten bei der Wahl und der nachfolgenden Informationsübermittlung an die Bank.<sup>134</sup> Die Möglichkeiten des Relationship Marketing sind daher vor ihrem Einsatz sorgfältig zu prüfen, um unnötige und falsche Ressourceneinsätze zu vermeiden.<sup>135</sup>

In der Beziehung sammeln Kunde und Bank Erfahrungen miteinander und erhalten hieraus einen genaueren Informationsstand über das Verhalten und die Leistungsfähigkeit des anderen. Zudem

---

<sup>126</sup> Vgl. *Berger et al.* (2001), S. 2130; *Berry/Thompson* (1982), S. 64-65; *Zineldin* (1995), S. 32 und *Zineldin* (2005), S. 330-331.

<sup>127</sup> Vgl. *Meffert/Bruhn* (2003), S. 73; *Morgan/Hunt* (1994), S. 22-26; *Bruhn* (2009), S. 14-15 und *Foscht/Swoboda* (2004), S. 299. Eine Ausarbeitung des Lebenszyklus einer solchen Kundenbeziehung zwischen Organisationen findet sich bei *Ford*. Vgl. *Ford* (1997b), S. 39-54.

<sup>128</sup> Vgl. *Bergmans* (2007).

<sup>129</sup> Die Frage der Bankselektion und die Anzahl der Banken werden auch unter dem Begriff des Multiple-Banking diskutiert. Siehe hierzu auch *Turnbull* (1982d), S. 116; *Turnbull/Demades* (1995), S. 193; *Brealey/Myers* (2000), S. 930; *Weitz/Jap* (1995), S. 310; *Detragiache et al.* (2000), S. 1134; *Berger et al.* (2001), S. 2163 und *Adamson et al.* (2003), S. 352.

Die Nutzung mehrerer Geschäftspartner steht im Gegensatz zum Privatkundengeschäft, bei dem oftmals der Anspruch der alleinigen Geschäftsverbindung als Loyalitätsmerkmal zugrunde liegt. Vgl. hierzu auch *Polan* (1995), S. 93-94 und *Lam et al.* (2009), S. 429. Eine Studie zu den Gründen von Multiple Banking liefern *Turnbull/Moustakatos* (1996a), S. 36. Zu den Folgen von Multiple Banking oder dem Hinzuziehen neuer Bankverbindungen siehe auch *Cole* (1998), S. 961-962; *Uzzi/Gillespie* (2002), S. 605; *Petersen/Rajan* (1995), S. 439-440; *Ioannidou/Ongena* (2007), S. 2-3; *Detragiache et al.* (2000), S. 1150 und *Harm* (1992a), S. 22.

<sup>130</sup> Vgl. *Zineldin* (1996b), S. 20 und *Zineldin* (1995), S. 35.

<sup>131</sup> Vgl. *Heide/John* (1990), S. 33-34; *Jackson* (1988), S. 166-169; *Morgan/Hunt* (1994), S. 22-26; *Süchting* (1987), S. 27; *James* (1992), S. 1866-1867 und *Ganesan* (1994), S. 1-12.

<sup>132</sup> Vgl. *Keltner/Finegold* (1996), S. 60; *Berry* (1995), S. 238 und *Moriarty et al.* (1983), S. 4.

<sup>133</sup> Vgl. *Fitschen* (2007), S. 104; *Roggemann* (1998), S. 381 und *Moriarty et al.* (1983), S. 13.

<sup>134</sup> Vgl. *Yasuda* (2005), S. 1263; *James* (1992), S. 1866 und *Williamson* (1990), S. 60-64.

<sup>135</sup> Vgl. *Ganesan* (1994), S. 1; *Reichheld* (1996), S. 306 und *Jackson* (1988), S. 13-17.

wird gegenseitiges Vertrauen aufgebaut und eine Verbesserung des Urteilsvermögens über die Leistungsfähigkeit und das Verhalten des Partners stellt sich ein.<sup>136</sup> Unsicherheiten über Leistungsbestandteile, die Erfahrungseigenschaften sind, können somit durch die fortschreitende Beziehung aufgehoben werden. Diese Bewertungen fließen dann in Zufriedenheitsbeurteilungen der Kunden ein und Loyalität kann sich entwickeln. Unsicherheiten über Vertrauenseigenschaften von Leistungen können durch den Aufbau von Vertrauen zwar nicht aufgehoben werden, jedoch kann das wahrgenommene Risiko vermindert werden.<sup>137</sup> Dies folgt auch der Erkenntnis, dass viele Beziehungen erst im Laufe der Zeit einen positiven Beitrag zum Gewinn des Unternehmens leisten, da Bank und Kundschaft Investitionen im Rahmen des Beziehungsaufbaus und in Folge auch für die Beziehungspflege tätigen.<sup>138</sup> Die langfristige Kundenbindung scheint aus Banksicht ein möglicher Schlüssel zu nachhaltigem Unternehmenserfolg zu sein und wird als ein zentrales psychografisches Marketingziel angesehen, da von ihr vielfältige, positive Einflüsse auf ökonomische Zielgrößen ausgehen.<sup>139</sup> Betrachtet man die in diesem Forschungsbereich vorzufindenden empirischen Studien, die die Verbindung zwischen der Dauer einer Beziehung und dem Profit untersucht haben, sind die Ergebnisse jedoch nicht durchgängig konsistent und die reine Dauer der Beziehung scheint nicht der Haupttreiber für Profitabilität zu sein. Vielmehr scheint es unterschiedliche Kundengruppen zu geben, die aufgrund unterschiedlicher Charakteristika zum einen überhaupt eine langfristige Kundenbindung mit einem Anbieter wünschen oder nicht, und zum anderen zeigt sich, dass auch in langfristigen Beziehungen eine weite Spanne der Profitabilität zwischen Beziehungen zu verschiedenen Kunden vorliegen kann.<sup>140</sup> Daher darf nicht aus den Augen verloren werden, dass letztendlich die Profitabilität der Kundenbeziehung die finale ökonomische Größe ist.<sup>141</sup>

In der Forschung zum Relationship Banking aus Marketingsicht werden auch Aspekte aufgegriffen, die im Bereich der Financial Intermediation kaum oder gar nicht behandelt werden. So werden in der marketingorientierten Literatur beziehungsspezifische Fragestellungen bspw. zum Vertrauen oder die Frage nach Bankselektionskriterien, aber vor allem die Themen der Servicequalität, Zufriedenheit und Loyalität untersucht.<sup>142</sup> Der Aspekt der Informationsasymmetrie verhält sich im RM konträr zur FI. Es liegt eine Verhaltens- und Leistungsunsicherheit auf Seiten des Kunden über

<sup>136</sup> Vgl. *Heide/John* (1990), S. 33-34; *Salmen* (2003), S. 85; *Morgan/Hunt* (1994), S. 22-26 und *Stüchting* (1987), S. 27.

<sup>137</sup> Vgl. *Babakus et al.* (2004b), S. 462-468.

<sup>138</sup> Vgl. *Storbacka* (2007), S. 32-33; *Garland* (2002), S. 241-242; *Reichheld/Sasser, JR.* (1990), S. 106; *Reichheld* (1996), S. 39-50; *Colgate et al.* (1996); *Jackson* (1988), S. 43; *Sell/Wiens* (2006), S. 605 und *Bernet* (1998), S. 4.

<sup>139</sup> Vgl. *Meffert* (2005), S. 947-948 und *Jones/Sasser, JR.* (1995), S. 91.

<sup>140</sup> Vgl. *Bonner/Calantone* (2005), S. 53; *Uzzi/Gillespie* (2002), S. 604; *Turnbull/Zolkiewski* (1997), S. 322; *Hanzal* (1998), S. 194; *Storbacka et al.* (1994), S. 34; *Reinartz/Kumar* (2000), S. 24-28 und *Reichheld* (1996), S. 63.

<sup>141</sup> Vgl. *Storbacka et al.* (1994), S. 22; *Gummesson* (1998), S. 847-848; *Polan* (1995), S. 19 und *Shapiro et al.* (1987), S. 101-102.

<sup>142</sup> Vgl. *Zineldin* (1996a), S. 12-22; *Zineldin* (1995), S. 31-33; *Zineldin* (1996b), S. 14-22; *Adamson et al.* (2003), S. 347-358; *Bernet* (1998), S. 11-27; *Turnbull/Moustakatos* (1996a), S. 33 und *Turnbull/Moustakatos* (1996b), S. 39.

die Bank vor. Der Kunde benötigt Informationen über die Leistungen des Anbieters, um diese Asymmetrie auszugleichen.<sup>143</sup> Diese beziehungsspezifische Perspektive mit der Loyalität als resultierende Größe in der Geschäftsbeziehung stellt auch gleichzeitig die Perspektive dieser Arbeit dar.

Wie das Empfinden in der Praxis bezüglich der „Beziehung“ zwischen Bank und Kunden ist, zeigt eine Studie von CRANE/ECCLES. So gehen Banker bereits von einer Kundenbeziehung aus, wenn Kontakte vorhanden sind und ein Informationsaustausch stattfindet. Bei der Beschreibung der Geschäftsverbindung gehen Sie eher auf relationale Aspekte wie z. B. Vertrauen und Rat suchen ein. Kunden sprechen hingegen erst von einer Beziehung, wenn auch ein Geschäft getätigt wurde und sprechen von ihren Beziehungen mehr in ökonomisch gefassten Begriffen wie Anzahl an Deals oder Volumen.<sup>144</sup> Ergebnisse aus einer Studie von TURNBULL/MOUSTAKATOS bzgl. der Elemente einer guten Bankbeziehung aus Bank- und Kundensicht sind in Tabelle 2 angeführt.<sup>145</sup> Die Faktoren Vertrauen und Integrität, die sich vor allem durch eine gemeinsame Geschäftshistorie entwickeln, zeigen in dieser Umfrage auf beiden Seiten eine hohe Bedeutung.<sup>146</sup> Dies reflektiert auch die bereits zuvor ausgearbeitete Charaktereigenschaft der Bankdienstleistung als Vertrauensgut. Des Weiteren verbinden Kunden mit einer guten Beziehung eine hohe Professionalität in der Beratung und Ideen sowie Informationsaustausch. Die Banken sehen die Häufigkeit des Kontaktes im Vordergrund und stellen, nicht überraschend, auf dem vierten Rang, der als immer noch bedeutend eingestuft werden kann, bereits das Wunschbild des loyalen Kunden.<sup>147</sup> Kunden haben beim Verständnis von Beziehungen einen eher ökonomisch orientierten Fokus auf organisationaler Ebene. Banken haben hingegen eher einen auf die Beziehung zwischen Kundenberater und Treasurer bezogenen Fokus.<sup>148</sup>

Tabelle 2: Elemente einer guten Bankbeziehung aus Bank- und Kundensicht.

Rang	Banksicht	Kundensicht
1	Häufigkeit des Kontaktes	Vertrauen und Integrität
2	Vertrauen und Integrität	Professionelle Beratung und branchenspezifische Kenntnisse
3	Informationsaustausch	Neue Ideen und Informationen
4	Loyalität des Kunden	Häufigkeit des Kontaktes

Quelle: Turnbull/Moustakatos (1996b), S. 47.

<sup>143</sup> Vgl. Woratschek (2001), S. 265 und Jackson/Cooper (1988), S. 113.

<sup>144</sup> Vgl. Crane/Eccles (1993), S. 135-138.

<sup>145</sup> Vgl. Turnbull/Moustakatos (1996b), S. 47.

<sup>146</sup> Vgl. Turnbull (1982b), S. 115; Turnbull/Moustakatos (1996a), S. 33; Turnbull/Moustakatos (1996b), S. 47; Dwyer et al. (1987), S. 11-27 und Turnbull/Demades (1995), S. 196.

<sup>147</sup> Vgl. Turnbull/Moustakatos (1996b), S. 46-47.

<sup>148</sup> Vgl. Crane/Eccles (1993), S. 138; Turnbull/Moustakatos (1996a), S. 49 und 47; Bergmans (2007); Backhaus/Voeth (2004), S. 9; Haas (1995), S. 33; Haas (1995), S. 189-191; Bänsch (2002), S. 182 und Godefroid (2003), S. 24.

### 3.2.3 Auswirkungen von Beziehungen für Banken und Firmenkunden

Die Auswirkungen solcher relationship-orientierter Beziehungen für Banken und Unternehmen werden in diesem Kapitel auf Grundlage von Ergebnissen empirischer Studien nach Vor- und Nachteilen für Kunde und Bank besprochen.<sup>149</sup> Im Anschluss wird noch auf spezifische Studien im deutschen Markt eingegangen.

Als **Vorteile einer Beziehung für den Kunden** kann angeführt werden, dass eine enge Beziehung die Kreditverfügbarkeit positiv beeinflusst. Die Länge der Beziehung spielt dabei jedoch keine Rolle.<sup>150</sup> Dieses implizite Commitment der Bank zum Kunden stellt somit für den Kunden eine Art Versicherungsfunktion in Bezug auf die Kreditbereitstellung dar.<sup>151</sup>

Bezüglich der Konditionen liegen ambivalente Ergebnisse vor, die bei längerer Beziehung sowohl von niedrigeren als auch höheren Finanzierungskosten berichten.<sup>152</sup> Auch der Einfluss der Anzahl von Bankbeziehungen auf die Finanzierungskosten ist gemischt.<sup>153</sup> Dagegen wirkt sich eine aus Banksicht antizipierte längerfristige Geschäftsbeziehung positiv auf die Konditionen aus.<sup>154</sup> Die Länge der Beziehung als auch der Umfang der in Anspruch genommenen Bankdienstleistungen wirkt sich hingegen positiv auf die Höhe der zu hinterlegenden Sicherheiten aus.<sup>155</sup> Enge Bankbeziehungen erhöhen für den Kunden die Flexibilität in der Vertragsgestaltung. Diese besteht ex-ante in der Gestaltung von Kreditverträgen in Zusammenhang mit der Nutzung von Covenants und Kreditsicherheiten.<sup>156</sup> Ex-post besteht die Möglichkeit der Nachverhandlung der Vertragsbestandteile. Somit ist die Beziehung zu einer Bank flexibler, als es die Situation bei einer öffentlichen Begebung von z. B. Schuldverschreibungen über den Kapitalmarkt wäre.<sup>157</sup> Außerdem können sich Firmen durch die Kreditvergabe von Banken eine Reputation als solventer Kreditnehmer aufbauen und in Folge die Möglichkeit einer günstigen Finanzierung über den Kapitalmarkt wahrnehmen.<sup>158</sup>

---

<sup>149</sup> Bei der Ermittlung von Auswirkungen wird in der Forschung zwischen der direkten und indirekten Methode unterschieden. Vgl. *Bharath et al.* (2007), S. 369 und *Berger/Udell* (1995), S. 352. Bei der indirekten Methode werden die Reaktionen der Kapitalmärkte auf das Verhalten der Banken oder deren Kunden untersucht. So findet z.B. James eine positive Reaktion auf die Ankündigung einer Kreditverlängerung oder Dahiya et al. belegen eine negative Reaktion der Kapitalmärkte auf Bonitätsprobleme von Bankkunden. Vgl. *James* (1987), S. 219 und *Dahiya et al.* (2003), S. 382. Für eine Übersicht über Literatur zu dieser Methodik siehe auch die Metastudie *Degryse/Ongena* (2007). Diese ist für diese Studie jedoch nicht von Interesse. Im Rahmen der direkten Methode werden die Auswirkungen einer Kundenbeziehung auf die praktische Ausgestaltung der Geschäftsverbindung ermittelt. Diese Ergebnisse werden hier präsentiert.

<sup>150</sup> Vgl. *Petersen/Rajan* (1994), S. 34-35; *Petersen/Rajan* (1995), S. 416-417 und *Cole* (1998), S. 961-962.

<sup>151</sup> Vgl. *Moriarty et al.* (1983), S. 5 und *Zineldin* (1996b), S. 17.

<sup>152</sup> Vgl. *Degryse/Ongena* (2007), S. 65 und *Berger/Udell* (1995), S. 353.

<sup>153</sup> Vgl. *Degryse/Ongena* (2007), S. 43.

<sup>154</sup> Vgl. *James* (1992), S. 1884.

<sup>155</sup> Vgl. *Degryse/Ongena* (2007), S. 44, *Berger/Udell* (1995), S. 353 und *Chakraborty/Hu* (2006), S. 89.

<sup>156</sup> Diese Vertragsbestandteile können auch die Nachteile aus Agency- und Informationsproblemen für den Kreditgeber verringern.

<sup>157</sup> Vgl. *Berlin/Mester* (1992), S. 95-133 und *Rajan* (1992), S. 1368.

<sup>158</sup> Vgl. *Berlin* (1996), S. 6 und *Ongena/Smith* (1998), S. 11.

Für Firmen, die eine öffentliche Finanzierung und Preisgabe von Informationen an den Kapitalmarkt ablehnen, ermöglicht gerade die Beziehung zur Bank die Möglichkeit zur diskreten Finanzierung.<sup>159</sup> Zu den weiteren Vorteilen des Kunden zählen die Nutzung von Spezialisierungsvorteilen des Anbieters, eine verbesserte Produkt- und Dienstleistungsqualität durch erhöhte Investments in die Beziehung durch den Anbieter und die Reduktion der Unsicherheit beim Kauf von neuen Dienstleistungen.<sup>160</sup> Zudem können gerade kleinere und mittlere Firmenkunden durch den Rückgriff auf den Kundenberater betriebswirtschaftliche Kenntnisse erlangen, welche ihnen auch in Beziehung zu Dritten, z. B. bei Handelsfinanzierung von Lieferanten, Vorteile verschaffen können.<sup>161</sup> Letztlich sei noch die von den Banken offerierte Betreuung durch einen festen Ansprechpartner genannt. Dies unterstützt die unternehmenseigenen Finanzierungsziele, da dieser die Unternehmenssituation kennt und so individuelle Angebote ausarbeiten kann. Gerade dieser Aspekt des Informationsaustausches im Interaktionsprozess mit dem Kundenbetreuer stellt neben dem finanziellen Austausch zwischen Bank und Unternehmen eine besondere Komponente der Beziehung für den Kunden dar, da hierdurch die Qualität der Dienstleistung signifikant beeinflusst wird.<sup>162</sup>

Den Vorteilen aus einer Beziehung stehen aber auch **Nachteile für den Kunden** gegenüber, die als „hold-up-Problematik“ bekannt sind.<sup>163</sup> Die Möglichkeit einer Bank, im Rahmen einer langfristigen Beziehung proprietäre Informationen von einem Kunden zu erhalten, erzeugt ein Informationsmonopol und sie hat somit einen Informationsvorteil gegenüber nicht in der Beziehung zum Kunden stehenden Banken. Aufgrund der schweren Übertragbarkeit dieser proprietären Informationen zu einer anderen Bank sieht sich ein Kunde mit guter Bonität bei dem Versuch eines Bankwechsels mit der Situation konfrontiert, dass er möglicherweise mit anderen, auch bonitätsmäßig schlechteren Nachfragern gepoolt wird, und so ein schlechteres Angebot von möglichen neuen Kreditgebern erhält.<sup>164</sup> Aus einer verstärkten Beziehung zu einem Anbieter können sich so eine erhöhte Abhängigkeit, ein verringerter Wettbewerb und die Gefahr des Bezugs überteuerter Finanzdienstleistungen für den Kunden entwickeln.<sup>165</sup> So kommt BOOT zu dem Schluss:

“In this view, relationships emerge as a prime source of an incumbent bank’s comparative advantage over *de novo* lenders.”<sup>166</sup>

<sup>159</sup> Vgl. *Ongena/Smith* (1998), S. 11 und *Schmidt/Tyrell* (2004), S. 49-50.

<sup>160</sup> Vgl. *Turnbull* (1982b), S. 117; *de Brentani/Ragot* (1996), S. 520; *Lyons et al.* (1990), S. 31-32 und *Moriarty et al.* (1983), S. 6.

<sup>161</sup> Vgl. *Uzzi/Gillespie* (2002), S. 599.

<sup>162</sup> Vgl. *Zineldin* (1996b), S. 17 und *Zineldin* (1995), S. 37.

<sup>163</sup> Vgl. *Boot* (2000), S. 8 und *Degryse/Ongena* (2001), S. 11.

<sup>164</sup> Vgl. *Sharpe* (1990), S. 1069-1070.

<sup>165</sup> Vgl. *Lyons et al.* (1990), S. 32-33; *Kern* (1999), S. 91. Eine theoretische Unterlegung zur hold-up-Problematik liefert das Modell von Rajan. Vgl. hierzu *Rajan* (1992), S. 1368.

<sup>166</sup> *Boot* (2000), S. 7.

Eine Lösung des hold-up-Problems für das Unternehmen ist der Aufbau weiterer Bankbeziehungen und das Erzeugen eines Wettbewerbs zwischen diesen Banken, um deren Monopolrenten zugunsten des Unternehmens zu verringern.<sup>167</sup>

Für die de novo Kreditgeber ergibt sich hierbei das Problem des „winner’s course“. <sup>168</sup> Die bisherige Bank des Kunden wird ein wettbewerbsgerechtes Angebot aufgrund der proprietären Informationen an gute Kunden abgeben, wohingegen sie schlechten Kunden die Möglichkeit geben wird, die Angebote der potenziellen neuen Kreditgeber anzunehmen. Der Wettbewerb zwischen symmetrisch informierten Banken verringert somit Monopolgewinne und reduziert zusätzlich auch die Kontrolle der Banken über das Investmentverhalten der Unternehmen. Dies kann jedoch wiederum zu einer Verringerung der Kreditverfügbarkeit führen, wenn dadurch die Kreditvergabe für die Bank nicht mehr rentabel ist.<sup>169</sup> Dabei entstehen dem Unternehmen zusätzliche Kosten durch die Duplizierung (oder gar Vervielfältigung) der Screening- und Monitoringkosten der Banken. Ebenso werden Vertragsverhandlungen unweigerlich komplexer, wenn mehrere Kreditgeber beteiligt sind.<sup>170</sup>

Aus einer engen Beziehung ergeben sich auch **Vorteile für die Bank**. Betrachtet man die mit der Informationsproduktion verbundenen Transaktionskosten können die durchschnittlichen Kosten zur Erstellung proprietärer Informationen durch die wiederholte Nutzung gesenkt werden. Diesen erwirtschafteten Vorteil können Banken für sich selbst einstreichen oder zur Gewinnung von Wettbewerbsvorteilen an die Kunden weitergeben.<sup>171</sup>

Durch diese präzisen Informationen über die Kundschaft sind Banken in der Lage, ihre Kreditrisiken zu reduzieren und auch mögliche Ausfallrisiken früher zu erkennen.<sup>172</sup> Eine auf das Gesamtportfolio einer Bank bezogene geringe Ausfallquote wirkt sich wiederum positiv auf deren Gesamtstabilität aus. Dies stellt folglich die Finanzierungsfunktion einer Bank für deren Kundschaft auf Einzelbeziehungsebene sicher. So zeigen BERGER et al., dass die Instabilität einer Bank deren Firmenkunden zu Multi-Banking bewegt, so dass umgekehrt betrachtet eine qualitativ hochwertige Informationsproduktion aufgrund enger Kundenbeziehungen ein loyales Verhalten des Kunden gegenüber der Bank generieren kann.<sup>173</sup> CARTER/MCNULTY zeigen in diesem Zusammenhang auf,

---

<sup>167</sup> Vgl. *Ongena/Smith* (1998), S. 20 und *Degryse/van Cayseele* (2000), S. 92-93.

<sup>168</sup> Vgl. *Ongena/Smith* (1998), S. 12.

<sup>169</sup> Vgl. *Rajan* (1992), S. 1369; *Ongena/Smith* (1998), S. 20 und *von Thadden* (2004), S. 12.

<sup>170</sup> Vgl. *Detragiache et al.* (2000), S. 1134. Dem gegenüber steht das Modell von Carletti, nach dem Multi-Banking nicht unweigerlich zu höheren Kreditkosten führen muss. Vgl. *Carletti* (2004), S. 59-61.

<sup>171</sup> Vgl. *James* (1992), S. 1865 und *Petersen/Rajan* (1994), S. 3.

<sup>172</sup> Vgl. *Kern* (1999), S. 91.

<sup>173</sup> Vgl. *Berger et al.* (2001), S. 2163.

dass kleinere Banken bei der Verarbeitung von weichen Informationen erfolgreicher sind als große Banken.<sup>174</sup>

Für viele Banken ist es ein langfristiges Ziel, die Lead-Bank für den Kunden zu werden. Dieser Status bedeutet, dass die Bank ein bevorzugter Lieferant von verschiedenen Finanzdienstleistungen für den Kunden wird, was auch mit dem Begriff des „one-stop shopping“ belegt wird.<sup>175</sup> Daneben erhält die Bank aufgrund des engen Informationsaustausches Einblick in die Geschäftspläne des Kunden, welches einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil im Verkauf von Dienstleistungen im Vergleich zur Konkurrenz darstellen kann.<sup>176</sup> Es bietet sich insbesondere die Möglichkeit, den Share of Wallet durch ausweiteten Verkauf des gleichen Produktes oder weiterer Produkte, dem sogenannten Cross Selling, bei einem Kunden auszubauen.<sup>177</sup> Gleichfalls ist es möglich, die Preissensitivität des Kunden zu senken, wodurch eine Ausweitung von Umsätzen pro Kunde möglich ist.<sup>178</sup> Die höhere Kundendurchdringung erlaubt die Realisierung von Skalenvorteilen, senkt die Produktionskosten und ist damit erst Grundlage für eine aus Banksicht rentable Kundenbeziehung.<sup>179</sup> Zudem erweist sich die anteilmäßige Reduzierung der Kreditinanspruchnahme in konjunkturell schwachen Zeiten bei intensiven Beziehungen als geringer als in weniger intensiven Beziehungen.<sup>180</sup>

Im Bezug zur Konkurrenz werden Wechselbarrieren aufgebaut, da die Kunden eine Beziehung mit einer Bank, der sie vertrauen, bevorzugen und somit die Kundenbindung verstärkt wird.<sup>181</sup> Studien zeigen, dass eine bestehende Geschäftsbeziehung mit einem Bankkunden die Wahrscheinlichkeit für zukünftige Geschäfte erhöht. Dieser Zusammenhang zeigt sich sowohl im Rahmen von Kreditbeziehungen als auch im Investment Banking.<sup>182</sup>

---

<sup>174</sup> Vgl. *Friderichs et al.* (1999), S. 90; *Haubrich* (1989), S. 9-10 und *Carter/McNulty* (2005), S. 1129.

<sup>175</sup> Vgl. *Turnbull/Gibbs* (1987), S. 25; *o.V.* (1997), S. 43 und *Moriarty et al.* (1983), S. 6-7

<sup>176</sup> Vgl. *Zineldin* (1996b), S. 17 und *Moriarty et al.* (1983), S. 6.

<sup>177</sup> Vgl. *Moriarty et al.* (1983), S. 6; *Diller* (1996), S. 82; *Kern* (1999), S. 91 und *Kalwani/Narayandas* (1995), S. 4 und 9.

<sup>178</sup> Vgl. *Turnbull/Gibbs* (1987), S. 25; *Zineldin* (1996b), S. 17; *Diller* (1996), S. 82; *Kern* (1999), S. 91; *Kalwani/Narayandas* (1995), S. 4 und 9 und *Moriarty et al.* (1983), S. 6-7. Quinn et al. konnten im Gegensatz hierzu für Institute, die gleichzeitig Kredit- und Anlagefazilitäten anbieten, keine Profitabilitätssteigerung durch Economies of Scope feststellen. So kommen sie zu der Aussage „...consumers do not appear to pay for one-stop banking.“ *Quinn et al.* (2003), S. 1603. Jedoch basiert die Untersuchung auf Gesamtbankebene, so dass keine Trennung zwischen Firmen- und Privatkunden und auch keine Aussage auf Einzelkundenbasis getroffen werden konnte. Vgl. *Quinn et al.* (2003), S. 1603. Ebenso positive als auch negative Bemerkungen zum one-stop shopping sind ebenso bei *o.V.* (1997), S. 43 zu finden.

<sup>179</sup> Vgl. *Moriarty et al.* (1983), S. 6 und *Diller* (1996), S. 82.

<sup>180</sup> Vgl. *Moriarty et al.* (1983), S. 7 und *Turnbull/Gibbs* (1987), S. 25.

<sup>181</sup> Vgl. *Zineldin* (1996b), S. 17 und *Turnbull/Moustakatos* (1996a), S. 36.

<sup>182</sup> Vgl. *Bharath et al.* (2007), S. 413; *Drucker/Puri* (2005), S. 2766; *Ljungqvist et al.* (2006), S. 332; *James* (1992), S. 1866-1867 und *Yasuda* (2005), S. 1262.



Kundenbeziehungen können auch als Quellen von Neuproduktideen dienen<sup>183</sup> und bieten Vorteile bei der Einführung neuer Dienstleistungen aufgrund verringerter Risikowahrnehmung aus Kundensicht.<sup>184</sup> Zudem ergibt sich eine gleichmäßigere Kapazitätsauslastung.<sup>185</sup> Darüber hinaus können zufriedene Kunden als Testimonials im Rahmen von Kommunikationsmaßnahmen eingesetzt werden und fördern durch ein positives Weiterempfehlungsverhalten den Absatz.<sup>186</sup>

Aus einer verstärkten Beziehung können jedoch auch **Nachteile für die Bank** resultieren. Kunden können Preisnachlässe in Verhandlungen einfordern und die Kosten erhöhen sich aufgrund der intensiveren Betreuung der Kunden.<sup>187</sup> Hierdurch kann sich die Marge reduzieren und es können sogar Verluste aus der Geschäftsverbindung resultieren.<sup>188</sup>

Betrachtet man **Studien zu Beziehungen zwischen Banken und Firmenkunden im deutschen Markt**, ist auf die Bezeichnung der Hausbankbeziehung einzugehen. Meist fällt der Begriff in Zusammenhang bei Beziehungen zwischen kmU und Banken. Solche Hausbanken sind meist die einzige, aber auf jeden Fall die Hauptbankverbindung, welche die hauptsächlichen Finanzierungstransaktionen für die Firmenkunden abwickelt.<sup>189</sup>

“Within such *Hausbank* relationships, banks are said to be the primary financier, being equipped with more relevant, and more timely information than any other external investor (like, for example, an outside bank).”<sup>190</sup>

Die Entstehung dieser stabilen und langfristigen Beziehungen wird auf die gesamtwirtschaftliche Entwicklung nach dem zweiten Weltkrieg zurückgeführt. So werden die Finanzierungsbereitschaft deutscher Banken für kmU, vor allem der Sparkassen und Genossenschaftsbanken, die starke Ausprägung des gehobenen Mittelstandes in Vergleich zu anderen Ländern und die geschäftspolitische, organisatorische und personell langfristige Ausrichtung der Banken als Grundlagen für das bekannte Hausbankprinzip angesehen.<sup>191</sup> Dabei wird davon ausgegangen, dass die Kunden in einer

---

<sup>183</sup> Vgl. Kalwani/Narayandas (1995), S. 4.

<sup>184</sup> Vgl. de Brentani/Ragot (1996), S. 520.

<sup>185</sup> Vgl. de Brentani/Ragot (1996), S. 520.

<sup>186</sup> Vgl. Renker (2003), S. 63; Wirtz/Chew (2002), S. 151-154; de Brentani/Ragot (1996), S. 520; Woratschek (2002), S. 36 und Diller (1996), S. 82. Siehe auch die Übersicht in von Wangenheim et al. (2006), S. 306-309.

<sup>187</sup> Vgl. Kern (1999), S. 61.

<sup>188</sup> Vgl. Kalwani/Narayandas (1995), S. 3.

<sup>189</sup> Vgl. Quack/Hildebrandt (1997), S. 106; Elsas/Krahnen (2004b), S. 2 und Schmidt/Tyrell (2004), S. 49-50. Neben den Begriffen Hausbank und Hauptbank haben sich auch noch zusätzliche die Begriffe der „Core Bank“ und „Key Bank“ entwickelt. Das Core-Bank Konzept ist gleich dem Hauptbankprinzip. Dies beschreibt die Ablösung des singulären Hausbankprinzips durch multiple Bankverbindung, wobei die Hauptbanken, den wesentlichen Teil der Finanzdienstleistungen erbringen. Das neuere Key Bank Konzept versteht dabei die zwei bis drei wichtigsten Banken großer Unternehmen, die in der Lage sein müssen, Antworten auf die Fragen des Unternehmens zu geben, die den Antworten der Mitbewerber überlegen sind. Hier findet also eine Abstufung nach Leistungsfähigkeit statt. Vgl. hierzu Vgl. Kern (1999), S. 65-66; Büschgen/Büschgen (2002), S. 46-47 und Ball et al. (1995), S. 26.

<sup>190</sup> Elsas/Krahnen (1998), S. 1284. Kursive Setzung im Original. Die Autoren stellen die Hausbank-Finanzierung dem „relationship lending“ gleich. Vgl. Elsas/Krahnen (2004a), S. 210.

<sup>191</sup> Vgl. Quack/Hildebrandt (1997), S. 113-126.

solchen Beziehung den Vorteil eines langfristigen Commitments und deren Unterstützung in Krisenzeiten haben. Aufgrund des bestehenden Vertrauens und der hoch-kooperativen Beteiligung beider Seiten an der Geschäftsbeziehung wird auch von einer Partnerschaft und einer guten Bankbeziehung als Asset gesprochen.<sup>192</sup>

Der Begriff der Hausbankbeziehung ist nicht nur auf kmU beschränkt. So untersuchen ELSAS/KRAHNEN die Beziehung zwischen Unternehmen in der Umsatzgrößenordnung von € 25 Mio. bis € 250 Mio. und Banken im deutschen Markt.<sup>193</sup> Sie finden zwar keine Unterschiede in Zinssätzen, die Unternehmen von ihren Hausbanken bzw. Nicht-Hausbanken zur Verfügung gestellt werden. Jedoch finden sie Belege für eine Versicherungsfunktion bzgl. der Liquiditätsbereitstellung, die Hausbanken gegenüber ihren Kunden in finanziellen Problemsituationen wahrnehmen. Diese nehmen sie aber nur bei geringen Verschlechterungen des Ratings wahr, bei größeren Bonitätsverlusten ist das Verhalten der Hausbanken identisch zu Nicht-Hausbanken.<sup>194</sup> HARHOFF/KÖRTING können konträr zu ELSAS/KRAHNEN zeigen, dass gegenseitiges Vertrauen zwischen Bank und Unternehmen einen senkenden Einfluss auf Kreditkosten hat, sich die zu leistenden Kreditsicherheiten verringern und die Verfügbarkeit von Kreditmitteln erhöht wird.<sup>195</sup> Darüber hinaus sind Hausbanken stärker bei Krisenbewältigungen im Rahmen von Unternehmenssanierungen beteiligt.<sup>196</sup>

So kommen ELSAS/KRAHNEN zu der Aussage,

„... that relationship lending in Germany is a fact rather than a myth and, more importantly, that it has real economic effects on the financing of corporations.“<sup>197</sup>

Wenn auch in der Vergangenheit immer wieder eine Veränderung des Kundenverhaltens in Deutschland hin zu einer Ausweitung der Bankverbindungen und einem Rückgang des Hausbankprinzips festgestellt wurde, kann man trotzdem noch von einem System sprechen, dessen Grundlogik auf beziehungsorientierten Geschäftsbeziehungen aufbaut.<sup>198</sup>

---

<sup>192</sup> Vgl. *Friderichs et al.* (1999), S. 89; *Elsas/Krahnen* (2004b), S. 20-29 und 38 und *Quack/Hildebrandt* (1997), S. 106. Für einen Überblick über den deutschen Bankenmarkt siehe *Hackethal* (2004). Die Beziehungen zwischen Banken und großen börsennotierten Unternehmen werden auch oftmals aus dem Blickwinkel der gleichzeitigen Einflussnahme durch die Banken als Aktionär und Ausüben von Depotstimmrechten betrachtet. Dies ist für diese Arbeit nicht relevant, da der Fokus auf Unternehmen liegt, die diese Unternehmensgröße nicht haben und zumeist auch nicht börsennotiert sind. Für einen Einblick in dieses Themengebiet sei der interessierte Leser an *Harm* (1992b), *Friderichs et al.* (1999), S. 90 oder auch *Elsas/Krahnen* (2004a), S. 197-206 verwiesen. Für eine Aufarbeitung der historischen Entwicklung der Finanzierungsbeziehungen zwischen kleinen Unternehmen und Banken nach dem zweiten Weltkrieg siehe auch *Harm* (1992a) oder *Quack/Hildebrandt* (1997).

<sup>193</sup> Vgl. *Elsas/Krahnen* (1998), S. 1289. Die Umsatzangaben der Unternehmen in der Studie lauten noch auf DEM. Auf eine exakte Umrechnung wurde aus Vereinfachungsgründen verzichtet.

<sup>194</sup> Vgl. *Elsas/Krahnen* (1998), S. 1285-1286.

<sup>195</sup> Vgl. *Harhoff/Körting* (1998), S. 1319. Untersucht wurden Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern.

<sup>196</sup> Vgl. *Elsas/Krahnen* (2003), S. 34.

<sup>197</sup> *Elsas/Krahnen* (2004a), S. 228.

<sup>198</sup> Vgl. *Quack/Hildebrandt* (1997), S. 114; *Friderichs et al.* (1999), S. 130 und 125-126 und *Kern* (1999), S. 65-66.

### 3.2.4 Erkenntnisse für die Bank-Kunde Beziehung

Die Erkenntnisse aus der Financial Intermediation zeigen den globalen Rahmen für die Loyalität in Bank-Unternehmensbeziehungen auf. Unternehmen haben Vorteile durch das Eingehen von langfristigen Beziehungen. Im Vordergrund für Unternehmen stehen dabei die bessere Verarbeitung von Informationen und die daraus resultierenden Vorteile in Form von geringeren Zinssätzen, weniger zu hinterlegenden Sicherheiten, der besseren Verfügbarkeit von Krediten und Dienstleistungen sowie erhöhte Flexibilität in der Vertragsgestaltung.<sup>199</sup>

Das Relationship Marketing weist der Wichtigkeit der Leistungserbringung und Bedürfnisbefriedigung des Kunden gegenüber der Theorie der Finanzintermediation eine größere Bedeutung zu. Die Nutzung einer Geschäftsbeziehung gegenüber kurzfristigen Einzeltransaktionen resultiert aber auch aus dem Bedürfnis, spezifische Investitionen zu schützen und Unsicherheiten der Marktpartner aufgrund von Informationsasymmetrien im Vorfeld und während des Geschäftsablaufs zu verringern.<sup>200</sup> Hierdurch gewinnt die Loyalität an Relevanz und manifestiert sich in den Geschäftsbeziehungen.<sup>201</sup>

Die Vorteile einer Bankbeziehung werden von den Kunden im Vergleich zum relevanten Wettbewerb betrachtet. Daraus ergibt sich, dass ein Kunde, der normalerweise zu mehreren Banken Geschäftsbeziehungen unterhält, unterschiedliche Leistungskompetenzen „seiner“ Banken wahrnimmt. Im Falle von B2B Dienstleistungen mit hohen Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften ist es jedoch im Vorfeld oft schwierig für Kunden, die Leistung zu bewerten. Eine hohe Zufriedenheit nach der Leistungserbringung steht dabei in Verbindung mit Risikoreduzierung und Verringerung von Suchkosten.<sup>202</sup> Die mit einer Bankbeziehung verbundene Problematik des hold-up begegnen Unternehmen durch das Eingehen von multiplen Bankbeziehungen, um so die Abhängigkeit von einem einzelnen Finanzierer zu verringern.<sup>203</sup> So kann davon ausgegangen werden, dass sich in diesen multiplen Bankbeziehungen eine multiple Loyalität zu verschiedenen Banken entwickelt. Der Kunde ist nicht einem einzelnen Bankunternehmen gegenüber loyal, sondern vielmehr gegenüber mehreren Banken gleichzeitig.<sup>204</sup> Für die Banken ist dabei von Relevanz, dass sich eine rentable Geschäftsbeziehung nicht alleine an der Anzahl der verschiedenen abgesetzten Produktkategorien oder aus einer zeitlich längerfristigen Beziehung ergibt, sondern aus einer möglichst hohen Kundendurchdringung resultiert. Erst diese Kundendurchdringung gewährleistet im Rahmen von

<sup>199</sup> Vgl. Berlin/Mester (1992), S. 95-133; Petersen/Rajan (1994), S. 34-35; Uzzi/Gillespie (2002), S. 600; Ennew/Binks (1999), S. 125-128; Rajan (1992), S. 1368 und Berger/Udell (1995), S. 353.

<sup>200</sup> Vgl. Heide/John (1990), S. 33-34; Jackson (1988), S. 166-169; Morgan/Hunt (1994), S. 22-26; Süchting (1987), S. 27; James (1992), S. 1866-1867 und Ganesan (1994), S. 1-12.

<sup>201</sup> Vgl. Bergmans (2007); Reichheld (1996), S. 306; Zineldin (1995), S. 32; Zineldin (2005), S. 330-331 und Backhaus/Voeth (2007), S. 12.

<sup>202</sup> Vgl. Patterson/Spreng (1997), S. 421 und 427 und Homburg et al. (2003), S. 39.

<sup>203</sup> Vgl. Sharpe (1990), S. 1069-1070; Boot (2000), S. 7; Degryse/van Cayseele (2000), S. 92-93; Rajan (1992), S. 1368; Ongena/Smith (1998), S. 20; Reifenberger (2011), S. 2 und von Thadden (2004), S. 12.

<sup>204</sup> Vgl. Kern (1999), S. 65-66; Büschgen/Büschgen (2002), S. 46-47 und Ball et al. (1995), S. 26.

unstandardisierten Geschäften im Firmenkundengeschäft nicht nur eine umsatz-, sondern auch eine gewinnsteigernde Beziehung für die Bank.

Insgesamt kann aufgrund der vorliegenden Studien die Aussage getroffen werden, dass relationship-orientierte Geschäftsverbindungen zu Banken bedeutsame Vorteile für die Kunden beinhalten, die die Nachteile einer möglichen Ausnutzung von Seiten der Bank überwiegen. Dies ist dabei vor dem Hintergrund zu bewerten, dass in der Praxis die große Mehrheit der kleineren Firmenkunden und wohl alle, bis auf Ausnahmen, der größeren Firmenkunden mit mehreren Banken Geschäftsbeziehungen unterhalten und somit bereits eine Wettbewerbssituation besteht, die einem Ausnutzen einer möglichen Monopolstellung durch die Banken entgegenwirkt.<sup>205</sup>

---

<sup>205</sup> Vgl. *Turnbull* (1982d), S. 116; *Turnbull/Moustakatos* (1996b), S. 45; *Turnbull/Moustakatos* (1996a), S. 36; *Zineldin* (1996b), S. 20 und *Zineldin* (1995), S. 35 und *Turnbull/Demades* (1995), S. 197 und 202-203. Für eine Studie über die Gründe zum Multiple Banking siehe auch *Ongena/Smith* (2000), S. 26-56.

### 3.3 Modell der Loyalitätsentwicklung

#### 3.3.1 Loyalität

Eine umfangreiche historische Aufarbeitung des Loyalitätsbegriffes findet sich bei JACOBY/CHESTNUT. Die Autoren kommen zu dem Schluss, dass das alleinige Heranziehen konsistenten Kaufverhaltens als verhaltensbasierter Indikator für Loyalität, wie es für den damaligen Forschungsstand üblich war, nicht genügt, da z. B. zufälliges Kaufverhalten echte Loyalität verbergen kann.<sup>206</sup> Ein Einbezug der nicht offen beobachtbaren Einstellung des Kunden sei somit notwendig, um die Entwicklung von Loyalität erfassen zu können.<sup>207</sup> DICK/BASU bezeichnen dies als relative Attitüde.<sup>208</sup> Diese stellen sie in Folge dem beobachtbaren Wiederkaufverhalten gegenüber (vgl. Abbildung 3) und klassifizieren 4 Loyalitätsausprägungen. Hiernach sehen sie *keine Loyalität*, wenn ein niedriges Wiederkaufverhalten gepaart ist mit einer schwachen relativen Attitüde. Sie sprechen von *Pseudoloyalität*, wenn zwar ein wiederholtes Kaufverhalten beobachtbar ist, jedoch lediglich eine schwache relative Einstellung zur gekauften Marke vorliegt. *Latente Loyalität* ist gekennzeichnet durch eine starke relative Attitüde zum Objekt, jedoch einem niedrigen Wiederkaufverhalten. *Loyalität*, und damit die präferierte der vier Möglichkeiten, zeichnet sich durch die Kombination von einer relativ starken Einstellung und einem hohen Wiederkaufverhalten aus.<sup>209</sup> Diese Auftrennung in Intention und Verhalten ist auch in der deutschen Forschung bekannt.<sup>210</sup>

Abbildung 3: Ausprägungen der Loyalität nach DICK/BASU

		Wiederkaufverhalten	
		hoch	niedrig
Relative Attitüde	stark	Loyalität	latente Loyalität
	schwach	Pseudo-Loyalität	Keine Loyalität

Quelle: In Anlehnung an Dick/Basu (1994), S. 101.

In der deutschsprachigen Literatur wird der Begriff der Kundenbindung oftmals synonym neben der Loyalität verwendet. Bei genauerer Betrachtung ergeben sich aber deutliche Unterschiede.<sup>211</sup>

<sup>206</sup> Vgl. Jacoby/Chestnut (1978), S. 57-65.

<sup>207</sup> Vgl. Dick/Basu (1994), S. 100. Siehe auch Hallowell (1996), S. 28.

<sup>208</sup> Vgl. Dick/Basu (1994), S. 100-101.

<sup>209</sup> Vgl. Dick/Basu (1994), S. 101-102.

<sup>210</sup> So unterscheidet auch bspw. Diller in Absicht und beobachtbares Kaufverhalten. Vgl. Diller (1996), S. 86.

<sup>211</sup> Vgl. Foscht/Swoboda (2004), S. 216.

So differenzieren BLIEMEL/EGGERT Kundenbindung als eine anbieterbezogene oder kundenbezogene Sichtweise.<sup>212</sup> Aus Anbietersicht beinhaltet Kundenbindung Maßnahmen zur Herstellung oder Intensivierung der Bindung und stellt ein vorökonomisches Marketingziel dar, welches final in die Unterstützung des Gewinnziels der Unternehmung mündet. Aus Kundensicht ist Kundenbindung eine Einstellung und kann im Sinne von Treue und Verbundenheit aufgefasst werden, die zu einer geplanten Fortsetzung einer Austauschbeziehung mit dem Anbieter führt.<sup>213</sup> Hieraus ergeben sich unterschiedliche Ausprägungen für den Bindungszustand (Abbildung 4). Im Rahmen der *Verbundenheit* bzw. *Loyalität* wird versucht, den Kunden aufgrund von Präferenzen zum Fortführen der Beziehung zu bewegen, es liegt eine positive Einstellung des Kunden gegenüber dem Anbieter vor.<sup>214</sup> Die *Gebundenheit* stellt eine Situation dar, in der für den Kunden Barrieren bestehen, die einen Wechsel zur Konkurrenz erschweren oder unmöglich machen.<sup>215</sup> Die *Trägheit* bezeichnet einen inneren Zustand des Kunden, in welchem dieser ohne Präferenz oder Zwang die Austauschbeziehung fortsetzt.<sup>216</sup> Die *idealisierte Gebundenheit* beruht neben Wechselbarrieren auch auf einer positiven Einstellung gegenüber dem Anbieter.<sup>217</sup>

Abbildung 4: Ausprägungen für den Bindungszustand eines Kunden nach BLIEMEL/EGGERT

		Der Kunde bleibt in der Austauschbeziehung mit einem bestimmten Anbieter, ...	
		... weil er muss.	
... weil er es möchte.	Ja	Idealisierte Gebundenheit	Verbundenheit = Loyalität
	Nein	Gebundenheit	Trägheit

Quelle: In Anlehnung an Bliemel/Eggert (1998), S. 3.

POLAN kategorisiert in seinem Konzept der Bankloyalität die Einstellungen in eine kognitive sowie eine affektive Komponente und stellt den Wiederkauf als abschließende Handlung als Zielelement in den Vordergrund.<sup>218</sup> So formuliert er Bankloyalität wie folgt:

<sup>212</sup> Vgl. Bliemel/Eggert (1989), S. 2-3.

<sup>213</sup> Vgl. Bruhn (2009), S. 12-13; Diller (1996), S. 81-83; Diller (1995), S. 442; Foscht/Swoboda (2004), S. 214-217 und Bliemel/Eggert (1989), S. 2.

<sup>214</sup> Vgl. Meffert (2005), S. 367 und Bliemel/Eggert (1989), S. 2-3.

<sup>215</sup> Vgl. Foscht/Swoboda (2004), S. 216-217; Panther/Farquhar (2004), S. 348-350 und Bliemel/Eggert (1989), S. 2.

<sup>216</sup> Vgl. Bliemel/Eggert (1989), S. 3.

<sup>217</sup> Vgl. Foscht/Swoboda (2004) und Bliemel/Eggert (1989), S. 2.

<sup>218</sup> Vgl. Polan (1995), S. 90-92.

„Bankloyalität ist das von einer positiven Grundhaltung gegenüber einem Kreditinstitut getragene Verhalten, welches darin seinen Ausdruck findet, dass dauerhaft Leistungen dieses Kreditinstituts in Anspruch genommen werden.“<sup>219</sup>

Gemäß diesen Ausarbeitungen wird für diese Arbeit **Bankloyalität** als ein aus der Kundenperspektive zu verstehendes Konstrukt verstanden, das eine positive Einstellung gegenüber der Bank mit einem entsprechenden Wiederkaufverhalten kombiniert.

Oftmals wird mit der Loyalität auch das Konstrukt „Commitment“ in Verbindung gebracht. Hierbei ist in der Literatur keine eindeutige Definition und Operationalisierung und somit in Relation zur Loyalität auch keine klare Abgrenzung auszumachen.<sup>220</sup> So wird Commitment teilweise einfach mit der Loyalität gleichgesetzt.<sup>221</sup> Daneben wird sich an organisationstheoretischen Ansätzen zum Mitarbeitercommitment orientiert und Commitment wird vor allem als eine zukunftsorientierte Identifikation und Zugehörigkeit mit und zum Austauschpartner begriffen.<sup>222</sup> Am deutlichsten entwickelt ist das Verständnis, dass unter Commitment der starke Glaube des Kunden verstanden wird, die Beziehung zu einem Anbieter sei so bedeutsam, dass er alle Anstrengungen unternimmt, die Beziehung aufrecht zu erhalten. Dieses Verständnis findet vor allem in der B2B Forschung Anwendung.<sup>223</sup> Es zeigt sich, dass sich das Commitment- und das Loyalitätskonstrukt überlappen. Commitment schließt die Intention zur Beziehung mit ein, lässt jedoch die Verhaltenskomponente, die in dem hier zur Anwendung kommenden Loyalitätskonzept enthalten ist, außen vor.<sup>224</sup>

---

<sup>219</sup> Polan (1995), S. 18.

<sup>220</sup> Vgl. Hennig-Thurau/Klee (1997), S. 752 und Wong/Sohal (2002), S. 37. Bei den Operationalisierungen kann in ein- und mehrdimensionale Ansätze unterschieden werden. Vgl. z. B. Lacey (2007), S. 317. Im Fokus steht an dieser Stelle jedoch nicht die Operationalisierung, sondern das theoretische Verständnis des Konstruktes, weshalb auf die Operationalisierung nicht näher eingegangen wird.

<sup>221</sup> Vgl. Beatty/Kahle (1988), S. 4 und 6.

<sup>222</sup> Vgl. Mowday et al. (1979), S. 225-226; Moorman et al. (1992), S. 316 und 326 und Garbarino/Johnson (1999), S. 71 und 77. Eine Spezifizierung nach Meyer/Allen differenziert in affektives, fortsetzungsorientiertes und normatives Commitment. Affektives Commitment beschreibt eine auf Präferenzen basierende positive emotionale Bindung, fortsetzungsorientiertes Commitment den Willen die Beziehung ökonomischer oder auch sozialer Wechselkosten fortzusetzen. Normatives Commitment resultiert letztlich aus moralischen Verpflichtungen zur Fortsetzung der Beziehung. Vgl. Meyer/Allen (1991), S. 61-89; Meyer/Allen (1984), S. 375; Fullerton (2005), S. 98-99; Menon/O'Connor (2007), S. 156 und Gruen et al. (2000), S. 37. Fortsetzungsorientiertes Commitment wird auch als kalkulatives Commitment bezeichnet. Vgl. Davis-Sramek et al. (2009), S. 441 und 447.

<sup>223</sup> Vgl. Anderson/Weitz (1992), S. 19; Morgan/Hunt (1994), S. 23; Dwyer et al. (1987), S. 19; Homburg et al. (2003), S. 39 und Sharma/Patterson (1999), S. 166. Auch hier ist wieder eine dreidimensionale Struktur identifizierbar; der Wille eine langfristige Beziehung zu entwickeln, die Bereitschaft kurzfristige Opfer zum Erhalt der Beziehung zu erbringen und Vertrauen in die Stabilität der Beziehung. Für Anwendungen im B2B Bereich siehe z.B. Abdul-Muhmin (2005), S. 619-628 und Adamson et al. (2003), S. 347-358.

<sup>224</sup> Vgl. für eine Konzeptualisierung, die Loyalität als Bestandteil des Commitments begreift, Homburg et al. (2003), S. 38.

### 3.3.2 Modelle zur Analyse der Loyalitätsentwicklung

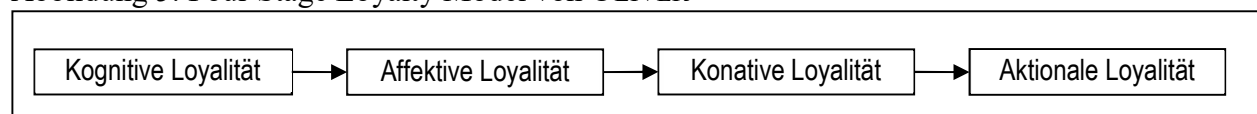
Zur Analyse der Entwicklung der Loyalität werden in der Relationship Marketing Literatur sogenannte Erfolgsketten genutzt.<sup>225</sup> Ausarbeitungen solcher Erfolgsketten finden sich z. B. bei OLIVER, HESKETT et al. oder BRUHN.<sup>226</sup> Die Modelle der vorgenannten Autoren sind nicht vollkommen deckungsgleich, beschreiben in ihrem Kern jedoch ähnliche Elemente. Im Folgenden werden die verschiedenen Modelle genauer vorgestellt.

OLIVER kommt der Aufforderung von JACOBY/CHESTNUT sowie DICK/BASU nach, intentionale und behavioristische Loyalitätsstrukturen zu beachten, und entwickelt ein **Four Stage Loyalty Modell**.<sup>227</sup> OLIVER definiert Loyalität wie folgt:

“Customer loyalty is a deeply held commitment to rebuy or repatronize a preferred product/service consistently in the future, thereby causing repetitive same-brand or same brand-set purchasing, despite situational influences and marketing efforts having the potential to cause switching behaviour.”<sup>228</sup>

Die Kombination einer notwendigen Geisteshaltung der intendierten Loyalität mit dem daraus folgenden Verhalten stellt den Kern dieser Loyalitätsdefinition dar. Die Entwicklung der Loyalität legt OLIVER in einem Vier-Phasen-Schema dar (Abbildung 5):

Abbildung 5: Four Stage Loyalty Model von OLIVER



Quelle: In Anlehnung an Oliver (1999), S. 34-35.

Im Rahmen der *kognitiven Loyalität* entschließt sich der Kunde aufgrund der verfügbaren Informationen, z. B. Zinssätze oder Leistungsmerkmale, zu loyalem Verhalten. Sie stellt die schwächste Stufe der Loyalität dar, da der Kunde sich sofort einem anderen Anbieter zuwendet, sobald er von diesem ein besseres Angebot erhält.<sup>229</sup> Auch das Bedürfnis nach Abwechslung oder Probekäufe von Konkurrenzprodukten können die Weiterentwicklung von Loyalität bereits an dieser Stufe beenden.<sup>230</sup>

<sup>225</sup> Vgl. Bruhn (2009), S. 66.

<sup>226</sup> Vgl. Oliver (1997), S. 403; Heskett et al. (1994b), S. 164-168; Heskett et al. (1997), S. 17-30 und 98-99 sowie Heskett et al. (1994a), S. 170-171. Bruhn et al. (1998), S. 7; Bruhn (2009), S. 66-67 und Homburg/Bruhn (2005), S. 10. Siehe ergänzend für Erfolgsketten weiterer Autoren auch „return on quality“ von Rust et al. (1995), S. 58-70, das Modell des American Customer Satisfaction Index von Fornell et al. (1996), S. 8 oder das Relationship Profitability Modell von Storbacka et al. (1994), S. 21-38.

<sup>227</sup> Vgl. Jacoby/Chestnut (1978), S. 57-65 und Dick/Basu (1994), S. 100.

<sup>228</sup> Oliver (1997), S. 392. Kursive Satzart im Original.

<sup>229</sup> Vgl. Oliver (1997), S. 393; Oliver (1999), S. 35 und Vogel (2006). Eine detaillierte Aufarbeitung des Wechselverhaltens unter Berücksichtigung kognitiver Aspekte in der Loyalitätsbildung findet sich bei Keaveney (1995), S. 71-82.

<sup>230</sup> Vgl. Oliver (1999), S. 36 und Woratschek/Horbel (2005), S. 50.



Die nächste Stufe, *affektive Loyalität*, integriert die affektive Komponente der Zufriedenheit mit dem Produkt oder Anbieter aus früheren Transaktionen. Zufriedenheit wird auch im Firmenkundengeschäft von Banken als das Ergebnis einer komplexen Informationsverarbeitung verstanden. Sie entsteht dadurch, dass Erwartungen erfüllt oder übertroffen werden.<sup>231</sup> Dabei liegt ein kumulatives Konzept der Zufriedenheit zugrunde, welches auf Erfahrungen mit dem Produkt aufbaut.<sup>232</sup> Dies ist auch im Einklang mit der langfristigen Sichtweise des Relationship Marketings.<sup>233</sup> Doch trotz hoher Zufriedenheit kann auch an dieser Stelle noch ein Wechsel zu einem anderen Anbieter stattfinden, z. B. durch das Aufkommen neuer Wettbewerber. Aber auch Kommunikationskampagnen der Wettbewerber können das Image der aktuell genutzten Marke erodieren und somit einen Wechsel forcieren.<sup>234</sup> Dennoch soll an dieser Stelle festgehalten werden, dass empirische Studien Kundenzufriedenheit als eine der stärksten Einflussgrößen in Form von direkten oder auch mediierten Effekten auf loyales Kundenverhalten identifiziert haben.<sup>235</sup>

*Konative Loyalität* stellt die nächste Phase der Loyalitätsentwicklung dar. Sie baut auf wiederholten Episoden zufriedenstellenden Kontakts zur Marke auf und beinhaltet zusätzlich die Intention zu loyalen Verhalten. Diese Verpflichtung hat starke Ähnlichkeit mit der Struktur der Motivation,<sup>236</sup> der Kunde „wünscht“ den Wiederkauf. Dieser Wunsch verkörpert eine

„anticipated but unrealized action“.<sup>237</sup>

Doch auch an dieser Stelle führt OLIVER noch die Möglichkeit zur Unterbrechung der Loyalitätskette an, welche durch Wettbewerbsaktivitäten, z. B. Probeprodukte, Coupons oder Point-of-Sale Promotion ausgelöst werden kann.<sup>238</sup>

<sup>231</sup> Vgl. Foscht/Swoboda (2004), S. 208; Blut et al. (2007), S. 727 und Renker (2003), S. 51-59. Als Grundlage dient meist das Confirmation/Disconfirmation Paradigma. Hiernach wird die Leistung mit einer Erwartung verglichen. Bei negativer Abweichung entsteht Unzufriedenheit, bei Erfüllen oder Überschreiten der Erwartung entsteht Zufriedenheit. Die Entstehung von Kundenzufriedenheit wird im Rahmen der Zufriedenheitsforschung durch eine größere Anzahl an Theorien zu erklären versucht. Siehe für eine Übersicht Foscht/Swoboda (2004), S. 211 oder Homburg (2006), S. 20-33. Für eine Anwendung des Confirmation/Disconfirmation Paradigmas in der Operationalisierung der Zufriedenheit siehe z. B. Fornell et al. (1996), S. 10.

<sup>232</sup> Vgl. Anderson et al. (1994), S. 54. Für eine Anwendung dieser kumulativen Sichtweise in der Finanzindustrie siehe z.B. de Matos et al. (2009), S. 507.

<sup>233</sup> Vgl. Ganesan (1994), S. 5; Homburg et al. (2003), S. 37-39 und Anderson/Narus (1990), S. 45.

<sup>234</sup> Vgl. Oliver (1999), S. 37 und Jones/Sasser, JR. (1995), S. 91-96..

<sup>235</sup> Vgl. Homburg et al. (2003), S. 38-39; Keiningham et al. (2003), S. 48; Homburg/Giering (2001), S. 51-52; Ittner/Larcker (1998), S. 7; Bernhardt et al. (2000), S. 167; Fornell et al. (1996), S. 15; Bitner (1990), S. 76-79; Rust et al. (1995), S. 66; Banker et al. (1997), S. 23-27; Cronin, JR. et al. (2000), S. 207; Babakus et al. (2004a), S. 725-726; Gerpott (2000), S. 37 und Patterson et al. (1996), S. 13. Für empirische Belege im Finanzsektor siehe Rust/Zahorik (1993), S. 208-212; de Matos et al. (2009), S. 510-520 und Ennew/Binks (1999), S. 129.

<sup>236</sup> Den Begriff der Motivation definieren Zimbardo et al. (2007), S. 503: „Der Prozess der Initiierung, der Steuerung und Aufrechterhaltung physischer und psychischer Aktivitäten; einschließlich jener Mechanismen, welche die Bevorzugung einer Aktivität sowie die Stärke und Beharrlichkeit von Reaktionen steuern.“

<sup>237</sup> Vgl. Oliver (1997), S. 395.

<sup>238</sup> Vgl. Oliver (1999), S. 37. Für Studien zum Einsatz und Effekt von Coupons siehe Bawa/Shoemaker (1987), S. 370-376 oder Dekimpe et al. (1998), S. 269-291.

Die *aktionale Loyalität* ist die abschließende Phase, in welcher die Intention in eine Aktion umgesetzt wird.<sup>239</sup> Die Motivation der vorherigen Phase resultiert in eine Aktionsbereitschaft. Diese wird begleitet von dem zusätzlichen Wunsch, eventuell auftretende Hindernisse, welche die Ausführung der Aktion behindern könnten, zu beseitigen. Die finale Aktion, der Kauf, ist das notwendige Resultat hieraus. Wird diese aus aktionaler Loyalität folgende Aktivität mehrfach wiederholt, kann sich hieraus ein Wiederkaufverhalten aufgrund eines Habitus entwickeln.<sup>240</sup> Diese Loyalitätsstufe ist besonders immun gegen Wettbewerbsangebote, da der Kunde kein Suchverhalten mehr an den Tag legt und von Kommunikationsmaßnahmen der Wettbewerber unbeeindruckt bleibt.<sup>241</sup>

HESKETT et al. gehen in ihrer Darstellung der **Service Profit Chain** (=SPC; siehe Abbildung 6) zu Beginn auf die internen Grundlagen eines beziehungsorientierten Dienstleistungssystems ein. Dabei begreifen sie die Mitarbeiter und deren Arbeitsumfeld als Startpunkt. Sie gehen davon aus, dass zufriedene Mitarbeiter loyaler sowie produktiver sind und hiermit eine höhere Service-Qualität für den Kunden einhergeht. Die Service-Qualität wird von den Kunden in Relation zu den aufzuwendenden Kosten gesetzt, wodurch sich der Wert der Dienstleistung ergibt. Durch einen hohen Wert der Dienstleistung vergrößert sich die Kundenzufriedenheit. Ist der Kunde zufrieden, so steigt die Wahrscheinlichkeit, dass er Loyalität entwickelt. Aus der Bindung des Kunden ergeben sich Kostenvorteile und es besteht die Möglichkeit, eine zusätzliche Steigerung der Erlöse durch vermehrte Nutzung, Cross Selling oder Weiterempfehlungen zu erreichen. Zudem zeigen HESKETT et al. auch eine Verbindung zwischen den internen und kundenbezogenen Elementen auf. Hierin sind Rückwirkungen enthalten, die sich wieder im internen System niederschlagen. So sprechen HESKETT et al. vom „satisfaction mirror“, womit sie eine Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit durch eine Steigerung der Kundenzufriedenheit beschreiben.<sup>242</sup>

Das Konzept der SPC hat eine breite Verwendung gefunden und wird in zahlreichen Studien angewandt. Die meisten Untersuchungen im SPC-Kontext umfassen einen Teil der Kette.<sup>243</sup> Wenige Studien untersuchen die komplette Kette so z. B. RUCCI et al. in der Anwendung bei Sears, PRITCHARD/SILVESTRO und SILVESTRO/CROSS bei einer Einzelhandelskette, LOVEMAN oder GE-LADE/YOUNG im Kontext von Retail-Banking.<sup>244</sup> Dabei konnten auch nicht immer alle Zusammen-

---

<sup>239</sup> Dies ist verankert in der psychologischen Forschungsrichtung „action control“. Für eine Vertiefung siehe Kuhl/Beckmann (1985).

<sup>240</sup> Vgl. Oliver (1999), S. 36 und Oliver (1997), S. 397.

<sup>241</sup> Vgl. Oliver (1997), S. 395.

<sup>242</sup> Vgl. Heskett et al. (1994b), S. 164-168; Heskett et al. (1997), S. 17-30 und 98-99 und Heskett et al. (1994a), S. 170-171.

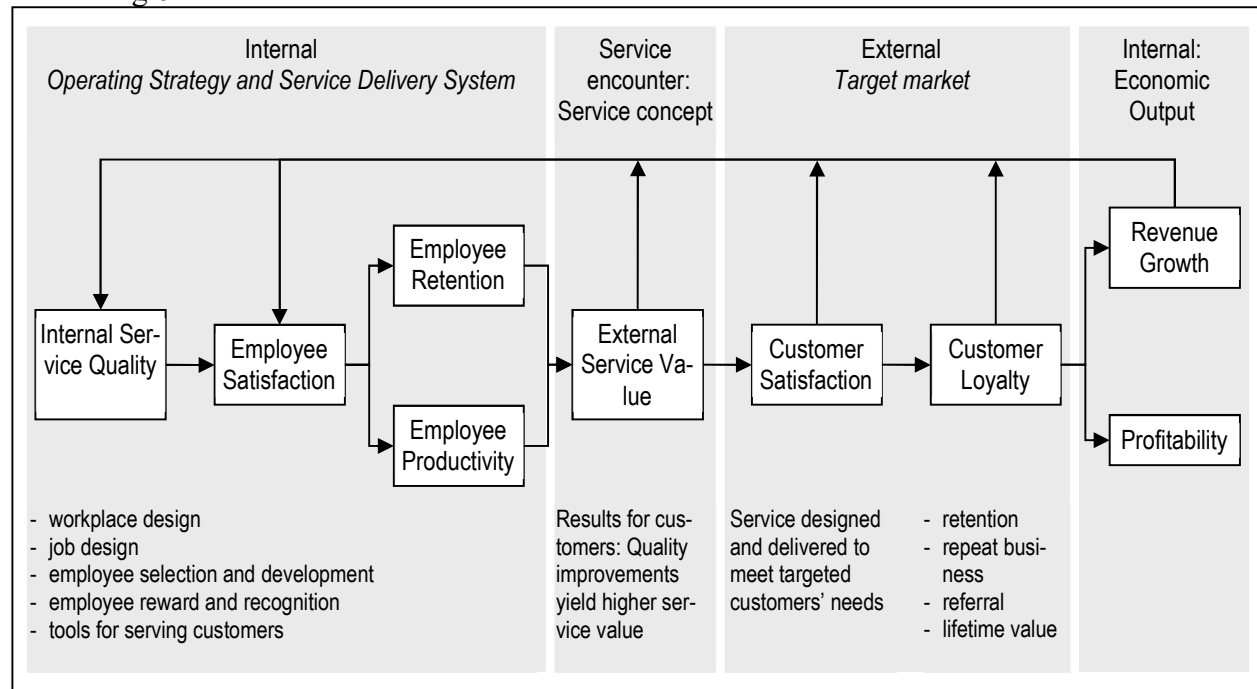
<sup>243</sup> Vgl. z.B. Garland (2002), S. 233-248; Kamakura et al. (2002), S. 294-317; Woratschek/Horbel (2005), S. 43-57; Woratschek/Horbel (2004), S. 279-396 und auch die Beispiele in Heskett et al. (1997).

<sup>244</sup> Vgl. Rucci et al. (1998), S. 82-97; Pritchard/Silvestro (2005), S. 337-356; Gelade/Young (2005), S. 1-22 oder Loveman (1998), S. 18-31.

hänge zwischen den Elementen bestätigt werden. So fanden SILVESTRO/CROSS anstelle eines positiven einen negativen Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Filialprofitabilität.<sup>245</sup> LOVEMAN konnte keine signifikanten Zusammenhänge zwischen intendierter Mitarbeiterloyalität und Kundenzufriedenheit sowie beobachteter Kundenloyalität ermitteln.<sup>246</sup>

Bei genauerer Betrachtung des Konstruktes der Loyalität fällt auf, dass in der von HESKETT et al. formulierten SPC die Verhaltensintention nicht explizit enthalten ist.<sup>247</sup> Vielmehr verstehen die Autoren die SPC als weite Guideline und die Messkonstrukte sind gemäß dem speziellen Geschäftsgegenstand und -strategie entsprechend zu entwickeln.<sup>248</sup> Folglich finden sich in Studien, die die SPC als Model nutzen, solche, die auf Folgen der Loyalität abstellen, z. B. Umsatz,<sup>249</sup> andere, die auf die Attitüde abstellen<sup>250</sup> und schließlich Studien, die Einstellungs- sowie Verhaltensaspekte formulieren und auch in Operationalisierungen zur Messung überführen.<sup>251</sup>

Abbildung 6: Die Service Profit Chain von HESKETT et al.



Quelle: In Anlehnung an: Heskett et al. (1994) S. 166 und Heskett et al. (1997) S. 19.

<sup>245</sup> Vgl. Silvestro/Cross (2000), S. 254.

<sup>246</sup> Vgl. Loveman (1998), S. 30.

<sup>247</sup> Vgl. Heskett et al. (1997), S. 19 und Heskett et al. (1994b), S. 170.

<sup>248</sup> Vgl. Heskett et al. (1997), S. 202-203.

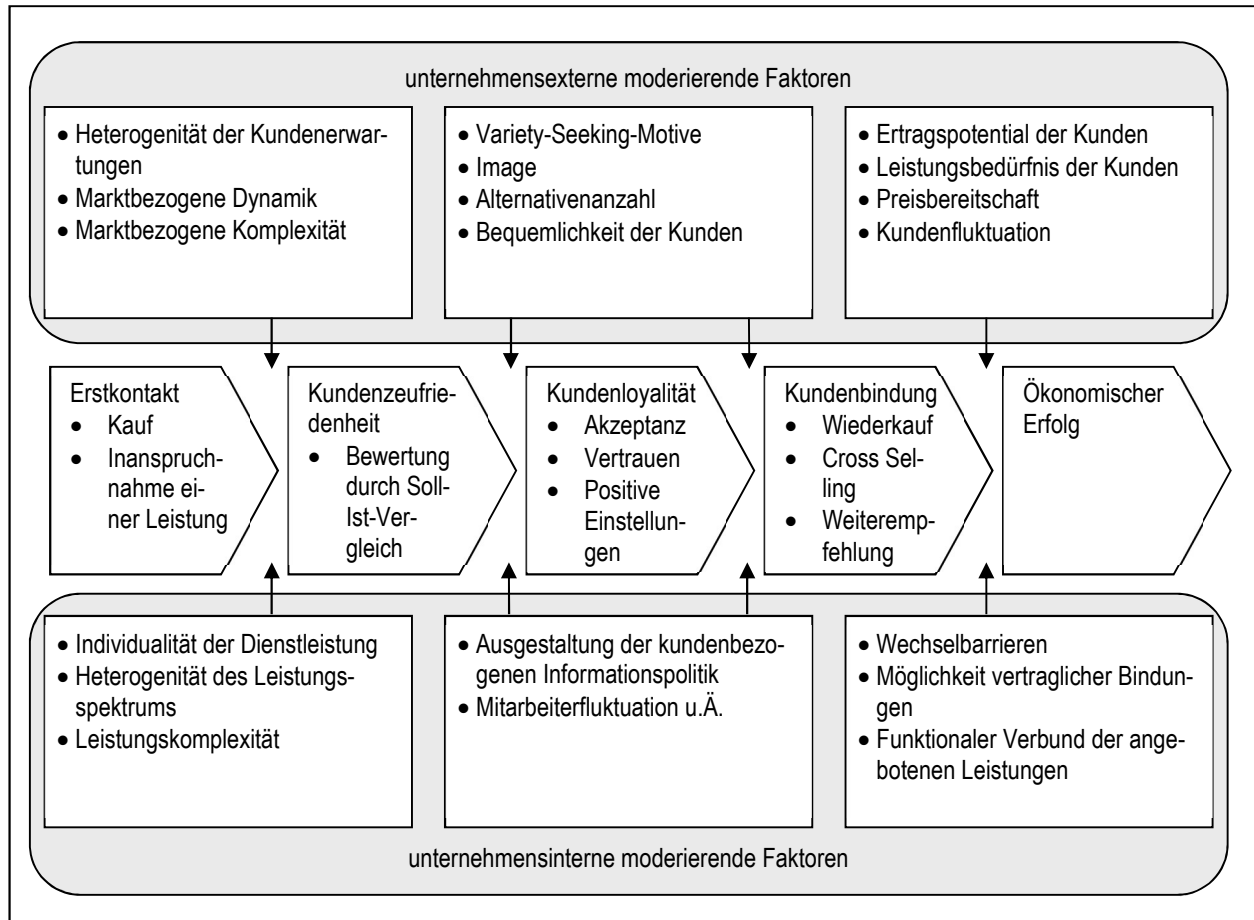
<sup>249</sup> Vgl. Rucci et al. (1998), S. 89 und Loveman (1998), S. 26.

<sup>250</sup> Vgl. Woratschek/Horbel (2005), S. 51.

<sup>251</sup> Vgl. Kamakura et al. (2002), S. 316.

*BRUHN* geht in seiner Darstellung einer **Erfolgskette** (siehe Abbildung 7) in Ergänzung zu den Kernelementen, Erstkontakt, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und ökonomischem Erfolg, auch intensiver auf moderierende Faktoren ein, wobei er in unternehmensinterne sowie -externe Moderatoren unterscheidet.<sup>252</sup>

Abbildung 7: Darstellung der Erfolgskette von BRUHN



Quelle: In Anlehnung an: Bruhn (1998), S. 7.

Nach dem Erstkontakt schließt sich die Phase der Bewertung an, in der der Kunde sein Zufriedenheitsurteil bildet. Aus Zufriedenheit kann die Kundenloyalität entstehen, welche für BRUHN aus einem Vertrauensverhältnis, einer Akzeptanz des Kunden hinsichtlich der Leistungsfähigkeit des Anbieters und einer positiven Einstellung des Kunden besteht. Die Kundenbindung schließt hieran an und manifestiert sich in einem realen Wiederkauf, Cross-Buying Verhalten bzw. der Weiterempfehlung. Dies führt letztendlich zu einer Steigerung des ökonomischen Erfolgs für den Anbieter.<sup>253</sup> In der Erweiterung der Erfolgskette um Moderatoren zeigt Bruhn deren Ansatzpunkte auf,

<sup>252</sup> Vgl. Bruhn (2009), S. 67 sowie 89-90.

<sup>253</sup> Vgl. Homburg/Bruhn (2005), S. 9-10; Homburg/Bruhn (2005), S. 9-10 und Bruhn et al. 1998, S. 90.

wie z. B. das Variety-Seeking-Behavior des Kunden, welches die Beziehung zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität moderiert.<sup>254</sup>

BRUHN differenziert im Rahmen seiner Erfolgskette bei den Elementen der Kundenloyalität und der Kundenbindung zwischen einer intentionale Kundenbindung, der er eine Verhaltensabsicht zuordnet, und einer faktischen Kundenbindung, welche tatsächliches Verhalten beinhaltet und betrachtet hiermit einstellungs- und verhaltensorientierte Aspekte.<sup>255</sup> Darüber hinaus bietet der Einbezug von Moderatoren die Möglichkeit situative, personenbezogene oder sonstige Heterogenitäten zu berücksichtigen.

### 3.3.3 Diskussion der Loyalitätsmodelle und empirische Studien zur Loyalität

Reflektiert man die Grundlagenbegriffen zur Loyalität und die Modelle zur Entwicklung der Loyalität, so ist Folgendes zu konstatieren:

- Vergleicht man die Konzepte von DICK/BASU und BLIEMEL/EGGERT divergieren diese in der Perspektive zum Wiederkaufverhalten respektive der Freiwilligkeit des Entscheidungsrahmens des Kunden und des folgenden Verhaltens. So gehen DICK/BASU auf ein beobachtbares Verhalten ein. Hingegen betrachten BLIEMEL/EGGERT ein in kontextbezogenen Zwängen liegendes Konstrukt, des „müssen“ respektive „nicht müssen“ und begrenzen sich somit auf das Verbleiben in der Beziehung. Diese Perspektivenräume sind von Ihrer Art her erst einmal nicht gleich zu setzen. Das Verständnis von DICK/BASU weist in seiner Kombination eines intendierten und beobachtbaren Verhaltens, welches auch die Illoyalität zulässt, eine deutliche weitergehende Perspektive als jenes von BLIEMEL/EGGERT auf, deren Begriffsdefinitionen auf die Detaillierungsphase der letztlichen Willensbildung bei gegebenen Wiederkaufverhalten verbleiben. Ein illoyales Verhalten wird nicht thematisiert. Von daher wird für diese Arbeit der Konzeptualisierung von DICK/BASU gefolgt.
- Das Modell von OLIVER stellt eine sehr gute theoretische Basis dar, da es sehr detailliert beschrieben ist und auch bereits eine Verbreitung in der empirischen Anwendung gefunden hat.<sup>256</sup> Negativ anzumerken ist die umständliche und wenig eingängliche Formulierung der jeweiligen Stufen, die vor allem bei Praktikern wohl leicht zu Verwechslungen und auch inhaltlichen Missverständnissen führen kann.

---

<sup>254</sup> Vgl. Bruhn (2009), S. 66-91.

<sup>255</sup> Vgl. Bruhn (2009), S. 85 und Homburg/Bruhn (2005), S. 9-10.

<sup>256</sup> Dies ist im Einklang mit der Literatur. So beschreiben Harris/Goode (2004), S. 141 den Forschungsstand: “Although Jacoby and Chestnut (1978) and Dick and Basu (1994) make seminal contributions to exploring and elaborating the phases of loyalty, it is the work of Oliver (1997) that constitutes the most comprehensive evaluation of the construct.” Zu Anwendungen des Loyalitätsmodells von Oliver siehe z.B. Blut et al. (2007), S. 726-734; Vogel (2006); Evanschitzky/Wunderlich (2006), S. 330-345; Harris/Goode (2004), S. 139-158 und Sawmong/Omar (2004), S. 503-509.

- Die SPC von HESKETT et al. eröffnet mit der internen Sicht auf den Mitarbeiter einen größeren Untersuchungsrahmen, ist aber in direktem Bezug zu Kundenloyalität nicht so konkret. Die intentionale Komponente ist im Modell nicht explizit enthalten, womit die Anforderung zur Integration einer behavioristischen als auch einer einstellungsorientierten Perspektive, die zum Verständnis von Loyalität notwendig sind, nicht erfüllt wird.<sup>257</sup> Dem Anwender werden, positiv formuliert, in der Operationalisierung der Loyalität deutlich mehr Freiheitsgrade zugestanden, als es bei der Formulierung des Four Stage Loyalty Modells der Fall ist. Dies rührt nach Meinung des Autors auch daher, dass die Ausformulierungen eher einen managementbezogenen anstatt eines wissenschaftlichen Adressatenkreis aufweisen.<sup>258</sup> Die hieraus resultierende Flexibilität zeigt sich dann auch in divergierenden Messmodellen zum gleichen theoretischen Gegenstand, was die Vergleichbarkeit der Studien klar einschränkt.
- Die mittleren drei Kernelemente des Modells von BRUHN – Kundenzufriedenheit, Kundenloyalität und Kundenbindung – sind denjenigen von OLIVER ähnlich. Problematisch erscheint die sehr weite und damit unkonkrete Ausformulierung der Stufe „Kundenloyalität“. Die zusätzliche Inklusion von Moderatoren stellt eine theoretisch und auch praktisch relevante Erweiterung dar. Eine empirische Anwendung mit explizitem Bezug auf dieses Modell ist dem Autor jedoch unbekannt, wodurch eine Vergleichbarkeit wissenschaftlicher Studien zum Zwecke der Wissensgenerierung in der wissenschaftlichen Community sich recht schwierig gestalten würde.

Die Untersuchung von Einflussfaktoren der Loyalität findet sich auch in vielfältigen empirischen Studien (siehe hierzu Tabelle 3). Hierbei wird zumeist nur eine Stufe der Loyalität betrachtet, intendierte oder verhaltensbasierte Loyalität. Als Einflussfaktoren werden neben der Zufriedenheit vielfältige Konstrukte untersucht.

Eine Abgrenzung der vorliegenden Arbeit zu diesen Studien ist zum einen die integrierte Betrachtung mehrerer Loyalitätsstufen sowie die Betrachtung unterschiedlicher Bezugspunkte der Loyalität. Diese Betrachtung unterschiedlicher Bezugspunkte findet sich bereits in der Studie von POPP, er untersucht jedoch mit der Loyalität zur Marke bzw. der Community andere Bezugsobjekte.<sup>259</sup>

---

<sup>257</sup> Vgl. *Jacoby/Chestnut* (1978), S. 57-65 und auch *Dick/Basu* (1994), S. 100.

<sup>258</sup> Diese Meinung ist subjektiver Natur. Sie beruht auf dem eher populärwissenschaftlichen Sprach- und Schreibstil, der Wahl der Publikationsmedien, Harvard Business Review sowie The Free Press, und der expliziten Formulierung im Umschlag „The Service Profit Chain required reading for senior, division and business unit managers an all service companies, as well as for students of service management.“ Vgl. auch *Heskett et al.* (1997), hintere Umschlagseite.

<sup>259</sup> Vgl. *Popp* (2011).

Tabelle 3: Ausgewählte Ergebnisse zu weiteren Einflussfaktoren von Loyalität<sup>260</sup>

Studie	Unabhängige Variable & Richtung des Pfadkoeffizienten	abhängige Variable	Kontext	Anmerkung
RAIMONDO et al. (2008)	Zufriedenheit (+), Vertrauen (+), Relationship Equity (+), Relationship Age (x)	Behavioral Loyalty	Telekommunikation	Moderierende Effekte von Relationship Age mit Relationship Equity (+) und Zufriedenheit (-)
AHRHOLD et al. (2017)	Zufriedenheit (+), Delight (+), vorherige Erfahrung (x)	Intendierte Loyalität	Sport Events	Moderierende Effekte von vorheriger Erfahrung mit Delight (+) aber nicht mit Zufriedenheit (o)
NEWELL et al. (2016)	Sales Rep Expertise (o), Sales Rep Vertrauen (o), Unternehmensexpertise (+), Vertrauen z. Unternehmen (+)	Intendierte Loyalität	B2B Einkäufer	Loyalität als ein gemischtes Konstrukt von intendierter und Behavioral Loyalty als auch mit Weiterempfehlungsabsicht
PANAGOPOULOS et al. (2017)	Verkäuferinvolvement (+), Beziehungsstärke (x), Länge der Beziehung zur Firma (o), Länge der Beziehung zum Verkäufer (o), Anzahl der Sales Calls (+)	Behavioral Loyalty	B2B Einkäufer	
KAMER et al. (2017)	Monetäre Anreize (+), produktbezogene Interaktionen (+), produktbezogenes soziales Netzwerk (+)	Behavioral Loyalty	Konsumenten	
HOGREVE, J. et al. (2017)	Zufriedenheit (+), externe Service Qualität (+), Mitarbeiterproduktivität (+) Mitarbeiterzufriedenheit (-)	intendierte Loyalität	diverse	Metastudie zur Service Profit Chain
POPP (2011)	u.a. Zufriedenheit Community (o/o), Zufriedenheit Marke (+/-), Zufriedenheit Unternehmen(o/o), Identifikation Community (+/o), Identifikation Marke (+/o), Identifikation Unternehmen (+/o); [Koeffizient zu Markenloyalität / Koeffizient zu Loyalität Community]	intendierte Markenloyalität, intendierte Loyalität Community	Community	Es wurden unterschiedliche Bezugsobjekte der intendierten Loyalität untersucht
MITTAL, V; KAMAKURA, W. (2001)	Zufriedenheit (+), Geschlecht (x), Bildung (x), Alter (x), Kinder (x)	Wiederkauf	Autobesitzer	
KUMAR et al. (2013)	Relationship Age, Commitment, Wechselverhalten, Wiederkaufabsicht, Wechselrisiko, Wettbewerbsangebote, Ego Involvement	Behavioral Loyalty	diverse	Metastudie, nicht alle Zusammenhänge empirisch geprüft
UMASHANKAR et al. (2017)	Beschwerdeverhalten (o), Beziehungsstärke (+)	Behavioral Loyalty	Experimente	Auch sehr geringe signifikante Interaktionen festgestellt.

Quelle: Eigene Erstellung.

<sup>260</sup> Erläuterung der Symbole: +/-o positiver/negativer/kein Effekt; x Moderatoreffekt.

### 3.3.4 Synthese zum Modell der der Loyalitätsentwicklung

Eine Synthese der drei vorgestellten Modelle soll deren individuelle Schwächen aufheben und eine stringente theoretische als auch praktikable Ausformulierung in einem neuen kundenbezogenen Modell erreichen. In der folgenden Synthese werden Gemeinsamkeiten und Unterschiede herausgearbeitet sowie eine Konkretisierung der Inhalte vorgenommen. Kundenbezogen bedeutet dabei, dass unternehmensinterne Elemente, wie bspw. die Mitarbeiterzufriedenheit oder die Unternehmensprofitabilität nicht in die Sichtweise zur Kundenloyalität implementiert werden. Der Fokus liegt auf den kundenbezogenen Elementen.

Die **erste Stufe** erfasst kognitiv bewertbare Service-Elemente aus dem Four Stage Loyalty Modell. Im Konstrukt Service Value der SPC ist gleichfalls die Wahrnehmung des Service Encounters enthalten, die analog zur kognitiven Loyalität begriffen werden kann. Im Service Value werden auch die hierfür aufzubringenden Kosten in Relation gesetzt, welche jedoch in dieser Zusammenstellung ausgeklammert werden.<sup>262</sup> BRUHN stellt unter dem Begriff des Erstkontaktes ebenso die Leistungsqualität heraus.<sup>263</sup> Diese Konstrukte lassen sich dem übergeordneten und weithin anerkannten Konzept der **Service Qualität** zuordnen, welches an dieser Stelle übernommen wird.<sup>264</sup>

Die **zweite Stufe** kann in allen drei Modellen dem Konzept einer kumulativen **Kundenzufriedenheit** zugeordnet werden.<sup>265</sup> Durch diese Wortwahl sollen auch die möglichen Verwechslungsprobleme des Begriffs „affektive Loyalität“ von OLIVER gemindert werden.

Die **dritte Stufe** soll den für die Entwicklung der Loyalität wichtigen Aspekt der Intention aufnehmen. Hier bestehen zwischen den drei Modellen die wohl größten Differenzen: In der SPC ist die Stufe nicht explizit herausgestellt. Es kann hier nur ein geringer Bezug zu einer intendierten Stufe unterstellt werden.<sup>266</sup> Im Modell von BRUHN ist diese Stufe sehr weit beschrieben: Neben dem Aspekt des allgemein positiven Einstellung, der Akzeptanz der Leistungsfähigkeit aus Kundensicht und dem Vertrauen gegenüber dem Anbieter wird an dieser Stelle auch eine verringerte Wechselbereitschaft und eine Intention zum Wiederkauf angeführt.<sup>267</sup> OLIVER hingegen führt hier lediglich die Verhaltensintention an. An dieser Stelle soll einer engeren Sichtweise gefolgt werden, da an-

---

<sup>262</sup> Vgl. Heskett et al. (1994b), S. 166.

<sup>263</sup> Vgl. Bruhn (2009), S. 69-72.

<sup>264</sup> Vgl. Heskett et al. (1994a), S. 172; Oliver (1997), S. 185:388; Oliver (1999), S. 35 und Parasuraman et al. (1988). Die Diskussion bezüglich einer Messung mittels Erwartungs-Performance oder Nur-Performance Skalen soll hier nicht vertieft werden. Der interessierte Leser sei an Parasuraman et al. (1994) und Cronin, JR./Taylor (1994) verwiesen. Eine Evaluation bzgl. der Service Dimensionen findet sich bei Parasuraman et al. (1991).

<sup>265</sup> Vgl. Oliver (1997), S. 392-393; Bruhn (2001), S. 76; Heskett et al. (1994a), S. 171; Anderson et al. (1994), S. 54. Siehe de Matos et al. (2009), S. 507 für das kumulative Verständnis von Zufriedenheit im Banksektor.

<sup>266</sup> Vgl. Heskett et al. (1994b), S. 165-166.

<sup>267</sup> Vgl. Homburg/Bruhn (2005), S. 9-10.

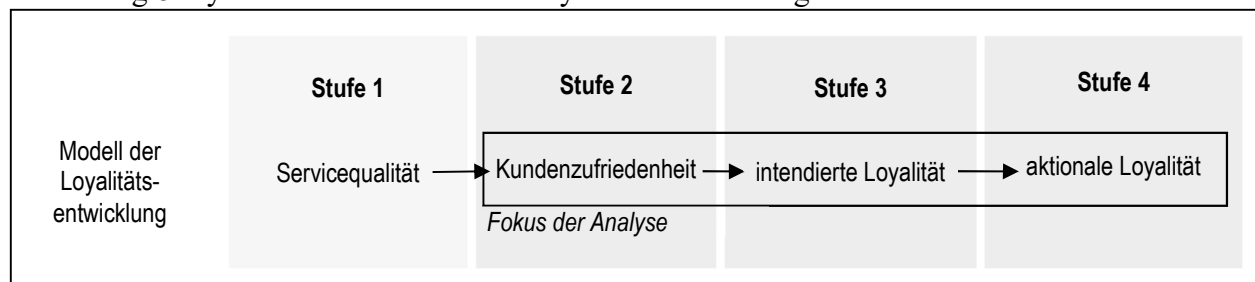


sonsten zu starke Überschneidungen mit anderen theoretischen Konstrukten, wie z. B. dem Vertrauen auftreten.<sup>268</sup> DICK/BASU folgend umfasst das Konstrukt der **intendierten Loyalität** neben der Wiederkaufintention zusätzlich die positive Einstellung gegenüber dem Anbieter.

Die **vierte Stufe** soll mit dem von OLIVER verwandten Begriff der **aktionalen Loyalität** verbunden werden, da hier in allen drei Modellen das letztendlich beobachtbare Kundenverhalten angeführt wird.<sup>269</sup> Das Modell endet somit an dem Punkt, an dem der Kunde seinen letzten Einfluss auf den ökonomischen Erfolg ausübt. Dabei liefern die SPC und die Erfolgskette von BRUHN mit ihrer fortführenden internen Sichtweise auf den Unternehmenserfolg eine entsprechende inhaltliche Richtungsvorgabe. Bei der Operationalisierung der aktionalen Loyalität sollten daher gerade auch für diesen Unternehmenserfolg relevante Messinstrumente für die aktionale Loyalität spezifiziert werden.

In Abbildung 8 ist das Ergebnis der Synthese zum Modell der Loyalitätsentwicklung dargestellt.

Abbildung 8: Synthese zum Modell der Loyalitätsentwicklung



Quelle: Eigene Erstellung.

Diese Synthese stellt eine Zusammenführung bisheriger theoretischer und empirischer Arbeiten dar, und kann somit für zukünftige Forschungen zur Kundenloyalität als eine gemeinsame Ausgangsbasis dienen.<sup>270</sup> Anzumerken ist, dass die dargestellten Zusammenhänge – wie alle Modelle – nur eine Vereinfachung der Realität darstellen und nicht alle möglichen Einflussfaktoren umfassen. So wird die jeweilige abhängige Größe nicht zu 100 Prozent durch die unabhängige Größe erklärt und weitere Faktoren können die Einflüsse moderieren.<sup>271</sup>

<sup>268</sup> Vgl. Morgan/Hunt (1994); Swan et al. (1985); Swan/Nolan (1985) und Swan et al. (1999) .

<sup>269</sup> Vgl. Heskett et al. (1994b), S. 165-166; Oliver (1999), S. 36 und Homburg/Bruhn (2005), S. 9-10.

<sup>270</sup> Vgl. für Beispiele empirischer Studien Dabholkar et al. (2000), S. 139-173; Blut et al. (2007), S. 730-731; Evanschitzky/Wunderlich (2006), S. 338; Bonfield (1974), S. 384-386; Renker (2003), S. 42 und 51; Homburg et al. (2011), S. 65; Tobin (1959), S. 8-10; Seiders et al. (2005), S. 34-38; Bagozzi et al. (1992), S. 512-513; Turnbull (1982b), S. 119; Turnbull/Demades (1995), S. 191; Caselli (2005b), S. 41 und 70; Held (1998), S. 39; Oppenheim (1998), S. 92; Lohmann (1997), S. 150; Müller (1998), S. 219-212; Lohmann (1998), S. 181; Armstrong et al. (2000), S. 392 und Brady/Cronin, JR. (2001a), S. 247. Für eine spezielle Untersuchung der Schnittstelle von der Intention zum Verhalten siehe auch Morwitz/Schmittlein (1992), S. 391-405 oder die Metastudie von Sheppard et al. (1988), S. 336.

<sup>271</sup> Vgl. Bruhn (2009), S. 66; Tobin (1959), S. 8-10; Dick/Basu (1994), S. 105; Bruhn (2003), S. 9; Blut et al. (2007), S. 727-728; Oliver (1999), S. 36 und Evanschitzky/Wunderlich (2006), S. 332.

Die Auswirkungen der Servicequalität auf die Kundenzufriedenheit sind bereits recht umfangreich untersucht worden, so dass hier keine umfängliche zusätzliche Wissensgenerierung erwartet wird. Daher soll die Komplexität des Untersuchungsmodells nicht unnötig erhöht werden, weshalb diese erste Stufe nicht in dieser Untersuchung betrachtet wird.<sup>272</sup> Somit umfasst der Fokus dieser Arbeit die Elemente der Kundenzufriedenheit, der intendierten Loyalität und der aktionalen Loyalität.

Dieses synthetisierte Modell der Loyalitätsentwicklung dient als Grundlage für die Modellerweiterung. An dieser Stelle soll als nochmaliger Anstoß die Ausführung von CUNNINGHAM aufgegriffen werden, der die interpersonelle Interaktion als das Herz der Interaktion zwischen zwei Organisationen begreift.<sup>273</sup> Einen marketingtheoretischen Fokus legte bereits GUMMESSON auf diese Fragestellung und kreierte den Begriff des „part-time marketers“<sup>274</sup>, die in Dienstleistungsunternehmen durch diejenigen Personen dargestellt werden, die die Dienstleistungen in Kooperation mit dem Kunden erbringen. So also auch der Kundenberater im Corporate Banking, der in direkter Zusammenarbeit mit dem Kunden die Performance der Bankdienstleistung beeinflusst.<sup>275</sup>

Daher soll im Folgenden die theoretische Basis zur Fragestellung erarbeitet werden, ob Bank und Kundenberater von der Kundschaft als getrennte Träger der Loyalität wahrgenommen werden und wie sich diese im Modell der Loyalitätsentwicklung verhalten.

---

<sup>272</sup> Vgl. die Literaturübersichten in Zeithaml (2000), S. 83 und Cronin, JR. et al. (2000), S. 197. Für die Servicequalität sind die Arbeiten von Parasuraman, Zeithaml und Berry über das SERVQUAL-Konzept von hoher Relevanz. Vgl. Berry et al. (1985); Parasuraman et al. (1985); Parasuraman et al. (1988); Parasuraman et al. (1994) und Zeithaml et al. (1996). Aufgrund von Kritiken an der SERVQUAL-Messmethodik haben Weiterentwicklungen stattgefunden. So wird anstelle der Messung von Erwartung und Performance sowie deren Verrechnung eine reine auf der Performance aufbauende Messung vorgeschlagen; genannt SERVPERF. vgl. Brady/Cronin, JR. (2001b), S. 34-49; Cronin, JR./Taylor (1994), S. 125-131; Cronin, JR./Taylor (1992), S. 55-68, Gleichfalls erfolgen auch Adaptionen an das Bankwesen, vgl. Avkiran (1994), S. 10-18. Für empirische Beispiele im Bankensektor siehe Roth (1993), S. 1-47; Duncan/Elliott (2002), S. 24-41; Zineldin (2005), S. 329-344; Ennew/Binks (1999), S. 129 und Zineldin (2002), S. 38-43. Vgl. für ein Beispiel aus der Versicherungsbranche Crosby/Stephens (1987), S. 404-411.

<sup>273</sup> Vgl. Cunningham/Turnbull (1982), S. 314.

<sup>274</sup> Gummesson (1991), S. 67.

<sup>275</sup> Vgl. Gummesson (1991), S. 67-68; Oppenheim (1998), S. 113-114 und Berry (1995), S. 241.

### 3.4 Analyse der Kunde-Bank-Beziehung auf mehreren Ebenen

Um die separate Beziehung eines Kunden zur Bank und zum Kundenberater theoretisch zu fundieren, ist es notwendig, eine Theorie heranzuziehen, welche die Analysen beider Ebenen ermöglicht.<sup>276</sup> Dabei ist zu klären, ob die in der Untersuchungsfrage formulierte Trennung in der Wahrnehmung zwischen Bank und Berater aus Sicht des Kunden auch stattfindet. Zu diesem Zwecke wird zunächst die besondere Rolle des Kundenberaters aufgearbeitet. In Folge wird die theoretische Einbettung für die organisatorische Auftrennung der Leistungserbringung der Bankdienstleistung auf verschiedenen Ebenen vorgenommen. Dies ist von Bedeutung, da die Bankorganisation ja mitnichten eine Black Box für den Kunden ist, sondern er im gemeinsamen Leistungserstellungsprozess integriert ist und diesen entsprechend auch wahrnimmt. Hierzu wird die Service Dominant Logic (kurz: SDL) herangezogen. Sie liefert die Basis für die aus Kundensicht mögliche getrennte Wahrnehmung der Leistungserbringung und die hieraus folgende Loyalität zu Bank und Berater. Die SDL eignet sich im Besonderen für die vorliegende Fragestellung, da sie die explizite Betrachtung mehrerer Ebenen beinhaltet.

#### 3.4.1 Der Kundenberater im Corporate Banking

Das Interesse an der Rolle des Kundenberaters und dessen Einfluss auf Zufriedenheit und Loyalität der Kundschaft, sowie auf den Erfolg der Bank-Kunde Beziehungen findet in der Forschung seinen besonderen Niederschlag.<sup>277</sup> Es ist festzustellen, dass dem Kundenbetreuer in der Beziehung zwischen Bank und Unternehmen zum einen eine hohe Bedeutung zugeschrieben wird.<sup>278</sup> Zum anderen sind jedoch auch einer solch starken Position gegenüber kritische Stimmen auszumachen. Im Folgenden werden die Aufgaben und die Rolle des Kundenberaters in der Kundenbeziehung genauer betrachtet, um ein Verständnis für dessen Position und Einflussmöglichkeiten in der Kundenbeziehung zu erlangen.

##### 3.4.1.1 Aufgaben des Kundenberaters

Besonderes Charaktermerkmal ist die dyadische Beziehung zwischen dem Kundenberater der Bank und den Kontaktpersonen des Firmenkunden. Der Kundenberater übernimmt dabei eine Schnittstellenfunktion zwischen dem Firmenkunden und den internen Prozessen sowie der Kultur

---

<sup>276</sup> Vgl. Blau (1993), S. 202 und 209.

<sup>277</sup> Vgl. Harrison (2009), S. 1-3; Bergeron/Laroche (2009), S. 6-25; Barrutia et al. (2009), S. 40-55; Bäckström et al. (2009), S. 26-39; Ladhari (2009), S. 79-80 und auch Czepiel (1990), S. 17. Die hohe Bedeutung des Personals als Einflussfaktor der Gesamtzufriedenheit wurde auch im Bereich des Einzelhandels festgestellt. Vgl. hierzu Westbrook (1981), S. 81. Daneben beschäftigen sich auch andere Literaturströme mit dem kundenbetreuenden Servicepersonal. Siehe z.B. für den Literaturstrom des Industrial Buying einerseits Williams (1998), S. 271-287 oder aus dem Literaturstrom zur Relationship Quality, einerseits Crosby et al. (1990), S. 68-81.

<sup>278</sup> Vgl. Turnbull/Demades (1995); Donnelly et al. (1985), S. 249; Turnbull/Moustakatos (1996b), S. 42; S. 196; Storck (2006), S. 293; Jobber/Lancaster (2009), S. 133 und Berry/Thompson (1982), S. 69.

der Bank.<sup>279</sup> Die Aufgaben des Kundenberaters können in vier Aufgabenbereiche aufgeteilt werden. Er hat Vertriebsaufgaben zu erfüllen, Koordinierungsfunktionen gegenüber internen Stellen zu übernehmen, ist im Kreditprozess involviert und am Prozess der Informationsproduktion beteiligt.<sup>280</sup>

Im **Vertriebsbereich** liegen die Aufgaben des Kundenberaters in der Neuakquisition, der Weiterentwicklung von Kundenbeziehungen zum Zwecke der Profitabilitätssteigerung und der Verbesserung der Gesamtqualität des Kreditportfolios. So liegen im Rahmen der Ertragsorientierung die Umsatz- und Volumenverantwortung in seinem Aufgabenbereich. Auch die Wahrnehmung repräsentativer Aufgaben auf Veranstaltungen können diesem Aufgabenbereich zugeschrieben werden. Im Rahmen der Kundenbeziehung ist der Kundenberater auch dafür verantwortlich, eine Strategie für die Kundenbearbeitung zu entwerfen, auf deren Grundlage die Angebote für den Kunden aus den verschiedensten Bereichen der Bank entwickelt werden. Um diese Aufgaben erfüllen zu können, benötigt der Kundenberater ein Verständnis der finanziellen und nicht-finanziellen Bedürfnisse der Kunden, um die passenden Produkte zum richtigen Zeitpunkt anbieten zu können. Zudem muss er die entsprechenden Entscheidungsträger auf Kundenseite identifizieren, um die Angebote auch an der richtigen Stelle platzieren zu können. Der Kundenberater hat sich beim Kunden letztendlich etabliert, wenn ihn dieser vertrauensvoll um Rat bittet, und er die Entscheidungen des Kunden mit beeinflussen kann.<sup>281</sup>

Die durch den Kundenberater personifizierte Beratung wird aus Kundensicht als wichtiges Komplement zum reinen Finanzprodukt verstanden und erfolgt interaktiv zwischen Kunde und Berater.<sup>282</sup> Dabei werden von den Kunden individuelle Problemlösungen erwartet.<sup>283</sup> Besonders im Firmenkundengeschäft stellt die qualifizierte Beratung einen wichtigen Bestandteil des Gesamtangebotes an die anspruchsvolle Kundschaft dar.<sup>284</sup> Zudem können sich gerade kleinere Firmenkunden durch den Rückgriff auf die Branchenkenntnisse des Kundenberaters sowie dessen betriebswirtschaftliche Erfahrung Vorteile verschaffen.<sup>285</sup>

Um die vielfältigen Bedürfnisse der Firmenkunden abdecken zu können, ist die Zusammenarbeit mit verschiedenen Spezialisten notwendig, da der Kundenbetreuer eher eine generelle Ausbildung

---

<sup>279</sup> Vgl. *Paulin et al.* (2000), S. 454.

<sup>280</sup> Vgl. *de Laurentis* (2005), S. 109; *Kern* (1999), S. 225-226; *Juncker* (1987), S. 245; *Caselli* (2005b), S. 57 und *Süchting* (1987), S. 32-33.

<sup>281</sup> Vgl. *Schwizer* (2005), S. 92; *Moriarty et al.* (1983), S. 12-13; *Kern* (1999), S. 226; *de Laurentis* (2005), S. 108-110; *Schmidt* (2001), S. 68-69 und 73; *Watson* (1986), S. 22; *Caselli* (2005b), S. 58-59; *Berry/Thompson* (1982), S. 69; *Renker* (2003), S. 30; *Jobber/Lancaster* (2009), S. 226 und *Liberti* (2003), S. 8.

<sup>282</sup> Vgl. *Cunningham/Turnbull* (1982), S. 305; *Süchting* (1987), S. 27; *Haas* (1995), S. 33; *Grönroos* (1979), S. 49; *Marek*, S. 61-68; *Schramm* (2002), S. 6 und *Roggemann* (1998), S. 376.

<sup>283</sup> Vgl. *Fitschen* (2007), S. 101; *Schmidt* (2001), S. 19 und *Kern* (1999), S. 53.

<sup>284</sup> Vgl. *Burda* (1987), S. 309 und *Keltner/Finegold* (1996), S. 62.

<sup>285</sup> Vgl. *Uzzi/Gillespie* (2002), S. 599.

aufweist.<sup>286</sup> Die Banken greifen häufig auf einen Team-Ansatz zurück, da mit zunehmender Unternehmensgröße die Bedürfnisse und Ansprüche der Firmenkunden immer größer werden und nicht mehr wie oftmals bei Kleinkunden „alles aus einer Hand“ geliefert werden kann.<sup>287</sup> Die Kunden bevorzugen dabei eine Steuerung der Spezialisten durch den Relationship Manager. Hier sind vor allem **Koordinierungssaufgaben** für den Kundenbetreuer auszumachen.<sup>288</sup> Die Position des Kundenberaters entwickelt sich immer mehr in die eines Dirigenten der bankseitig beteiligten Abteilungen.<sup>289</sup> Je mehr Produkte ein Kunde in Anspruch nimmt, wobei größere Unternehmen tendenziell mehr Produkte kaufen als kleine, entstehen mehr Kontakte vom Kunden in die Bank. Durch die so entstehende breitere Kontaktbasis der Kundschaft mit der Bank sinkt die relative Bedeutung der Position des Kundenbetreuers. Ergänzend übernimmt der Kundenberater auch die Funktion des Kundenanwalts. Hierbei vertritt der Relationship Manager die Belange und Bedürfnisse des Kunden gegenüber internen Stellen der Bank.<sup>290</sup>

Im **Kreditprozess** besteht seine Aufgabe in der Entgegennahme, der Verhandlung und Ausarbeitung von Kreditverträgen. Eine grundlegende Ausbildung des Kundenberaters im Kreditgeschäft ist dabei die Regel.<sup>291</sup> Bei der Risikobewertung arbeitet der Kundenberater mit dem für das Unternehmen zuständigen Kreditrisikomanagement zusammen, das je nach Unternehmens- und Kundenstruktur aus einer Person oder auch einem Team bestehen kann. Meist besteht die Aufgabe des Kundenberaters in der Sammlung, Kommentierung und Weiterleitung von weichen und harten Informationen zur Risikoevaluierung.<sup>292</sup> Es werden ihm ein gewisses Branchenwissen und eine Bewertungsfunktion für das betreffende Unternehmen zugeschrieben. So erfolgt die Kundenansprache zur Neukundengewinnung oder zum Ausbau der Kundenbeziehung aus Sicht der Bank, und damit des Kundenberaters, wenn zumindest mit einer auf den ersten Blick aus Risikogesichtspunkten rentablen Geschäftsbeziehung zu rechnen ist.<sup>293</sup> Dabei bietet die Interaktion mit dem Kundenberater dem Kunden die Möglichkeit, Sachverhalte, die nicht im Zahlenwerk der Unternehmung niedergelegt sind, zu erörtern. Gerade dies eröffnet bspw. bei Expansionsfinanzierungen erst das notwendige Verständnis als Grundlage zur Kreditentscheidung.<sup>294</sup> Gerade kleine und mittlere Unternehmen, die als eher informations-intransparent bezeichnet werden, sind aufgrund fehlender öf-

---

<sup>286</sup> Vgl. Caselli (2005b), S. 58.

<sup>287</sup> Vgl. de Laurentis (2005), S. 110; Schmidt (2001), S. 61 und 65; Kern (1999), S. 227; Kailich (1990), S. 115-118 und Schwizer (2005), S. 92.

<sup>288</sup> Vgl. Schmidt (2001), S. 69 und 73; Fitschen (2007), S. 105; Moriarty et al. (1983), S. 12 und Liberti (2003), S. 8.

<sup>289</sup> Vgl. Courpasson (1997), S. 78 und Storbacka (2007), S. 63.

<sup>290</sup> Vgl. Courpasson (1997), S. 69; de Laurentis (2005), S. 134; Watson (1986), S. 22 und Ball et al. (1995), S. 29.

<sup>291</sup> Vgl. de Laurentis (2005), S. 110 und 113-115; Schmidt (2001), S. 61 und Schwizer (2005), S. 92.

<sup>292</sup> Vgl. Värlander (2008), S. 287; de Laurentis (2005), S. 110 und Schwizer (2005), S. 92.

<sup>293</sup> Vgl. Caselli (2005b), S. 58.

<sup>294</sup> Vgl. Värlander (2008), S. 291-295.

fentlich zugänglicher Risikobewertungen z. B. durch Ratinggesellschaften, auf eine effektive Informationsproduktion in der Interaktion mit dem Kundenberater angewiesen, um eine adäquate Risikobeurteilung zu erhalten. Erst diese eröffnet so den Zugriff auf ein erweitertes Finanzierungs- und Dienstleistungsangebot.<sup>295</sup>

Bezüglich des Risikobewertungsprozesses zeigen die angeführten Studien bereits eine Trennung der Funktionen in Markt- und Marktfolgebereich auf, spiegeln aber noch nicht vollständig die neueren Vorschriften der Kreditvergabe nach dem Baseler Akkord auf, wie sie z. B. in den „Mindestanforderungen an das Risikomanagement – MaRisk“ für Deutschland niedergelegt sind.<sup>296</sup> Diese regeln die funktionale Trennung der Aufgaben im Kreditvergabeprozess bis zur Vorstandsebene in Markt- und Marktfolgebereiche.<sup>297</sup> Hieraus wird die Integration des Marktbereiches in die Kreditentscheidung notwendig.<sup>298</sup> Im Rahmen der vollzogenen Kreditvergabe kommt dem Berater so zum einen die Rolle des Mitentscheiders, aber zum anderen auch die eines vermittelnden Akteurs zu. Somit haben auch legislativen Grundlagen eine Auswirkung auf die Kunde-Bank-Beziehung. Bei Kunden, deren Kreditengagement den Einbezug der Marktfolge für die Kreditentscheidung erfordert, wird der Einfluss des Kundenbetreuers auf die Kundenbeziehung entsprechend reduziert.<sup>299</sup>

Im Rahmen der **Informationsproduktion** für den Vertrieb und die Risikobewertung zeigt die Informationssuche durch den Relationship Manager deutliche Synergieprozesse für die Bank.<sup>300</sup> Im Rahmen der Informationsverbreitung kann der Kundenberater als integrierter Teil eines Informationsnetzwerkes aufgefasst werden.<sup>301</sup> Aus einer übergeordneten Perspektive ist der Kundenberater auch als Informationsquelle für Marketinginformation tätig, indem er an Produktentwicklungen, Forschungen über das generelle Kundenverhalten sowie Fragestellungen zur Preisfestsetzung beteiligt ist.<sup>302</sup>

Es kann resümiert werden, dass der Fokus der Tätigkeit des Kundenberaters aus Sicht der Financial Intermediation sowohl in der Erzeugung und im Transport von Kundeninformationen zur Risikoevaluierung als auch in der Beteiligung an Risikoevaluierungsprozessen selbst liegt. Der enge Kontakt verbessert den Informationsstand der Bank gegenüber dem Kunden im Rahmen der herr-

---

<sup>295</sup> Vgl. Binks/Ennew (1997), S. 169-170 und 176 und Peltoniemi (2007), S. 155.

<sup>296</sup> Vgl. Bank For International Settlements, Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht 30.10.2007 und die Diskussionspapiere zur Novelle *Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht* (2009).

<sup>297</sup> Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht 30.10.2007, S. BTO 1.1, Abs. 1, Satz 1.

<sup>298</sup> Vgl. Schmidt (2001), S. 69; Liberti (2003), S. 9 und Courpasson (1997), S. 70-71.

<sup>299</sup> Vgl. Courpasson (1997), S. 80 und Värlander (2008), S. 291-295.

<sup>300</sup> Vgl. de Laurentis (2005), S. 127.

<sup>301</sup> Vgl. Courpasson (1997), S. 70.

<sup>302</sup> Vgl. Turnbull (1982c), S. 32 und Jobber/Lancaster (2009), S. 6.

schenden Informationsasymmetrie bezüglich dessen Rückzahlungsfähigkeit. Durch eine kontinuierliche Beziehung werden dabei neben den harten Informationen weiche Informationen hinzugewonnen, die erst durch eine Interpretation des Kundenberaters sinnvoll eingesetzt werden können. Demgegenüber stehen aus Sicht des Relationship Marketing vor allem Vertriebs- und Koordinationsaufgaben. Informationen werden vor allem zur Eruierung von Kundenbedürfnissen zur Vertriebsoptimierung gesammelt. Zudem soll durch den engen Kontakt die auf Kundenseite vorliegende Informationsunsicherheit bzgl. der Leistungsfähigkeit der Bank verringert werden. Durch eine kontinuierliche Beziehung wird dabei die Position der Bank beim Kunden gesichert und der Informationsfluss für bedeutsame Geschäfte gesichert.

Der Kundenberater wirkt somit im theoretischen Kontext der Theorie der Financial Intermediation als auch des Relationship Marketings auf die Geschäftsbeziehung ein. Die herausgearbeiteten Ergebnisse sind in einer Übersicht in Tabelle 4 dargestellt.

Tabelle 4: Die Beziehung des Kundenberaters zum Kunden

	Financial Intermediation	Relationship Marketing
Richtung des Informationsflusses	Vom Kunden zur Bank	Von der Bank zum Kunden
Beschaffung von Informationen durch den Kundenberater	Offenlegung von wirtschaftlichen Verhältnissen des Kreditnehmers zu Risikoevaluierung	Eruierung von Kundenbedürfnissen zur Vertriebsoptimierung
Kontinuität in der Beziehung	Sicherung des Informationsflusses vom Kunden zur Bank in Bezug auf weiche Faktoren zur Risikoevaluierung, die erst durch die korrekte Interpretation des Kundenberaters nutzbar werden.	Sicherung des Informationsflusses im Rahmen bedeutsamer Geschäfte.
Zielsetzung	Festigung der Beziehung zum Finanzierungsgeber „Bank“	Festigung der Beziehung zum Dienstleistungsabnehmers „Kunde“

Quelle: Eigene Erstellung.

Insgesamt kann der Kundenbetreuer aufgrund seiner Aufgaben als eine bedeutsame Schnittstelle zwischen Bank und Kunde angesehen werden. Aus Kundensicht scheinen vor allem kleinere Firmenkunden durch die Beratungsfunktion und die Informationsproduktion von einer guten Zusammenarbeit mit dem Kundenbetreuer zu profitieren.

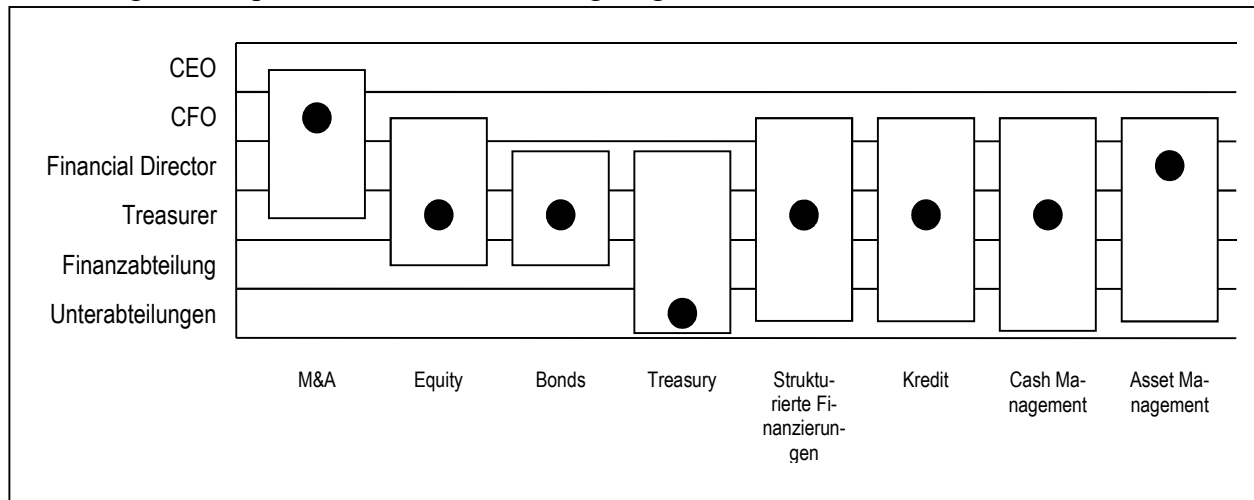
### 3.4.1.2 Die Position des Kundenberaters in der Geschäftsbeziehung

Banken agieren durch die beschäftigten Personen. Daher ist auch die Geschäftsbeziehung zwischen Bank und Firmenkunde charakterisiert durch die Beziehung zwischen dem Kundenberater und der Kontaktperson des Firmenkunden.<sup>303</sup> Auf Unternehmensseite kann die Kontaktperson je nach

<sup>303</sup> Vgl. *Paulin et al.* (1997), S. 444; *Paulin et al.* (2000), S. 454; *Weitz/Jap* (1995), S. 313 und *Czepiel* (1990), S. 16.

Größe des Unternehmens und des zu Grunde liegenden Geschäfts zwischen dem CEO als Top-Management Vertreter und einem Mitarbeitern aus einer Unterabteilung variieren. Abbildung 9 verdeutlicht dies exemplarisch.

Abbildung 9: Bankprodukte und Entscheidungsträger in Unternehmen



Quelle: In Anlehnung an Kern (1999), S. 73.<sup>304</sup>

Die meisten Kontaktpunkte weist der Treasurer auf. Bei strategischen Fragestellungen, die die gesamte Unternehmung betreffen, rückt das Top-Management als Entscheidungsträger in den Mittelpunkt, z. B. bei der Wahl des M&A Advisors. Bei kleineren Unternehmen ohne spezialisierte Abteilungen fallen ebenso mehr Aufgaben in den Tätigkeitsbereich der Managementebenen.<sup>305</sup> Die Bildung von Beziehungen zu relevanten Ansprechpartnern im Unternehmen durch den Kundenberater ist dabei die Grundlage einer stabilen Gesamtbeziehung.<sup>306</sup> Hauptsächlich Kontaktperson auf Unternehmensseite ist der Treasurer, der als Filter, Vor- und Mitentscheider agiert und hierdurch eine bedeutsame Stellung einnimmt.<sup>307</sup> Im Folgenden wird daher auf den Treasurer als Kontaktperson auf Unternehmensseite abgestellt.

Der Kundenberater dient in seiner Funktion als Berater mit seiner Fachkenntnis und Erfahrung als Dienstleister direkt dem Kunden. Als Beispiel sei die individuelle intelligente Strukturierung einer Finanzierung angeführt oder der Vorschlag einer rentablen Geldanlage genannt.<sup>308</sup> Zudem entwi-

<sup>304</sup> Die potentiell an einer Transaktion Beteiligten: Kasten; und Hauptverantwortlichen: Punkt. Vgl. Kern (1999), S. 73.

<sup>305</sup> Vgl. Turnbull/Demades (1995), S. 202.

<sup>306</sup> Vgl. Turnbull/Moustakatos (1996b), S. 46.

<sup>307</sup> Vgl. Day (1985), S. 60-61.

<sup>308</sup> So zeigen Homburg et al. (2011), S. 65, dass bei individualisierten Produkten das optimale Level der Kundenorientierung höher liegt als bei Massenware.



ckeln sich die geschäftlichen Beziehungen besser, wenn die sozialen Beziehungen der Partner besser ausgeprägt sind.<sup>309</sup> So wird der Kundenberater vielfach selber als Produkt und Marketinginstrument verstanden, mit dem sich die Banken im Wettbewerb differenzieren wollen.<sup>310</sup> Ein wesentliches Element, welches in der Zusammenarbeit zwischen Kundenberater zum Treasurer angeführt wird, ist die persönliche Beziehung. Positiv betrachtet kann diese Beziehungsebene dazu beitragen, die Komplexität der Geschäftsbeziehung zu verringern, da der Mechanismus der Interaktion viele Probleme der vorliegenden Informationsasymmetrien beider Seiten aufhebt.<sup>311</sup> Die Funktion der Beziehung wird auch von SÜCHTING in seiner „Theorie der Bankloyalität“ aufgegriffen. In dieser wird der Kundenberater als verlässliches menschliches Element in einer für den Treasurer schwierigen Entscheidungssituation begriffen, welches dem Kunden die Rechtfertigung für die Aufnahme und Aufrechterhaltung der Beziehung zur Bank liefert.<sup>312</sup> Er stellt die Hypothese auf, dass

„... die Bankleistung ihre Attraktivität primär aus dem Beratungsmerkmal bezieht, das als Qualitäts- und Vertrauenselement die dahinterstehende Person den Bankangestellten repräsentiert und somit von entscheidender Bedeutung für die Bankloyalität wird.“<sup>313</sup>

SÜCHTING rückt damit das Personal als Träger von Präferenzen gegenüber der

„komplexen und farblosen“<sup>314</sup>

Bankleistung in den Vordergrund.<sup>315</sup> Auf einem lerntheoretischen Fundament konstruiert, wirkt sich die zunehmende Erfahrung des Treasurers mit dem Kundenberater fördernd auf die Loyalitätsbildung aus. Mit wachsender Erfahrung im Umgang mit dem Kundenberater wird der rationalumfängliche Entscheidungsprozess des Treasurers verringert, sodass dieser schließlich automatisiert abläuft und somit die Abnahme der Leistung vereinfacht.<sup>316</sup>

<sup>309</sup> Vgl. *Weitz/Jap* (1995), S. 313.

<sup>310</sup> Vgl. *Burda* (1987), S. 306; *Schultz/Howard* referenziert in *Berry* (1995), S. 241 und *Turnbull* (1982d), S. 142.

<sup>311</sup> Vgl. *Värlander* (2008), S. 288 und 293-296; *Czepiel* (1990), S. 16-18 sowie *Peltoniemi* (2007), S. 155.

<sup>312</sup> Vgl. *Süchting* (1987), S. 26-28 und *Süchting* (1972), S. 275-276. Siehe auch *o.V.* (1997), S. 43.

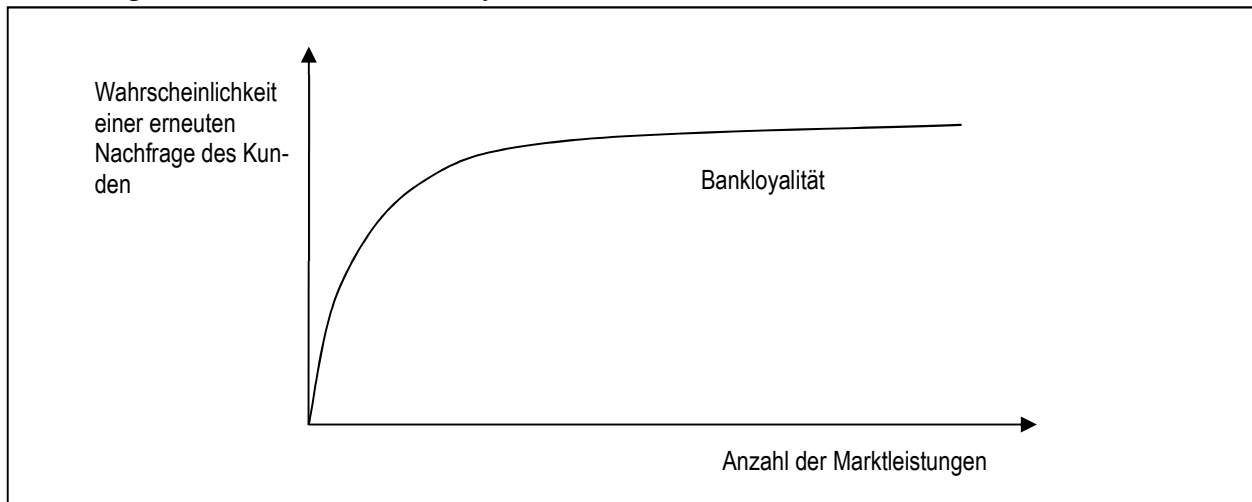
<sup>313</sup> *Süchting* (1972), S. 275.

<sup>314</sup> *Süchting* (1972), S. 275.

<sup>315</sup> Vgl. *Süchting* (1972), S. 275-276.

<sup>316</sup> Vgl. *Süchting* (1972), S. 276-277 und *Süchting* (1987), S. 28. Zum Aspekt des Vertrauensaufbau siehe auch *Reichheld* (1993), S. 68.

Abbildung 10: Lernkurve der Bankloyalität



Quelle: In Anlehnung an Süchting (1972), S. 278.

Hieraus folgt: Je mehr Kontakte der Treasurer mit seinem Kundenberater hat, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit der erneuten Inanspruchnahme. Diesen Zusammenhang visualisiert SÜCHTING in der „Lernkurve der Bankloyalität“ (siehe Abbildung 10).<sup>317</sup>

Dabei ist die bloße Existenz des Kundenberaters jedoch nicht ausreichend, sondern es kommt auch auf die fachliche Qualität des Austausches an.<sup>318</sup> Dabei ist neben den Anforderungen an fachlichen Qualitäten auch die soziale Beziehung von Bedeutung.<sup>319</sup> Die Beziehung wird vor allem durch die face-to-face Interaktion zwischen dem Kundenbetreuer und dem Treasurer, einem gemeinsamen Investment in die Beziehung und die geteilten Erfahrungen im Zeitablauf aufgebaut.<sup>320</sup> Das Fehlen von speziell zugeordneten Beratern oder ein zu hohes Betreuungskontingent je Kundenberater wird dabei vom Kunden negativ beurteilt.<sup>321</sup> Der Aufbau einer Beziehung benötigt Zeit und Commitment des Kundenberaters. Er muss die Bedürfnisse des Kunden verstehen lernen. Ebenso ist der Erwerb des gegenseitigen Wissens und der Verhaltensweisen der Geschäftspartner an eine lange Zusammenarbeit gebunden.<sup>322</sup> Eine Kontinuität in der Person des betreuenden Kundenberaters

<sup>317</sup> Vgl. Süchting (1972), S. 278. Zwar unterstellt Lohmann Süchtings Theorie methodische Mängel, dennoch kann sie zum verhaltenswissenschaftlichen Grundverständnis der Bankbeziehung beitragen. Vgl. hierzu Lohmann (1997), S. 56 und auch Bernet (1998), S. 23.

<sup>318</sup> Vgl. Turnbull/Moustakatos (1996b), S. 42-48, Colgate (1999), S. 43; Uzzi/Gillespie (2002), S. 600 und Sharma/Patterson (1999), S. 157.

<sup>319</sup> Vgl. Uzzi/Gillespie (2002), S. 600, Ball/Olivier (1996), S. 35 und Turnbull (1982d), S. 142.

<sup>320</sup> Vgl. Paulin et al. (2000), S. 465; Peltoniemi (2007), S. 165; Paulin et al. (1997), S. 441; Morgan/Hunt (1994), S. 30 und Sharma/Patterson (1999).

<sup>321</sup> Vgl. Turnbull (1982d), S. 139.

<sup>322</sup> Vgl. Liberti (2003), S. 40; Storbacka (2007), S. 64; Uzzi/Gillespie (2002), S. 603-604; Peltoniemi (2007), S. 165 und Courpasson (1997), S. 67.

wird dabei als Basis für eine intensive Beziehung angesehen.<sup>323</sup> Der sozialen Dimension der Kunde-Bank-Beziehung kommt somit eine hohe Bedeutung zu.<sup>324</sup>

Jedoch gibt es auch deutliche Zeichen dafür, dass diese hohe Bedeutung des Kundenberaters in der zuvor angeführten Forschung nicht einstimmig geteilt wird.<sup>325</sup> Aussagen wie:

„There's very little left of the superstar syndrome these days. Relationships are on a more institutional level – clients tend to have stronger loyalties to the institution than to the individual.“<sup>326</sup>

belegen dies plakativ. Gleichfalls gibt es Studien, die die oftmals sehr hoch aufgehängte Bedeutung des Kundenberaters nicht bestätigen können. So wird angeführt, dass Kunden die Qualität, die Flexibilität und die Verlässlichkeit der Dienstleistungen bedeutsamer als die Kontinuität des Kundenberaters einschätzen.<sup>327</sup> In die gleiche Richtung argumentieren CRANE/ECCLES, die aufzeigen, dass Kunden eher eine institutionelle als eine personenbezogene Sicht an den Tag legen. Beziehungen zwischen Unternehmen und Bank überdauern oftmals den Betreuungszeitraum eines spezifischen Beraters, so dass der Gesamtbeziehung eine höhere Bedeutung zugemessen wird.<sup>328</sup> Zudem ist es auch nicht die Absicht der Kunden, sich durch eine zu enge Fokussierung auf die Person des Relationship Managers in eine Abhängigkeit von diesem zu begeben.<sup>329</sup> Eine Berater-Kunde-Beziehung kann auch nicht mit einer persönlichen Freundschaft gleichgesetzt werden, so dass insgesamt von einer intensiven, aber dennoch rational betonten, geschäftlichen und zielorientierten Beziehungsebene gesprochen werden kann.<sup>330</sup> Außerdem kann der Kundenberater nicht auf alle Parameter einer Kundenbeziehung Einfluss nehmen. So liegen z. B. die Produktpolitik oder die grundlegende Systematik der Konditionen außerhalb des Wirkungsbereiches eines einzelnen Kundenbetreuers.<sup>331</sup> Bei Produkten, die sich auf eine besondere strukturelle Organisation der Bank begründen, wie bspw. dem oligopolistischen Angebotsmarkt in der Finanzierung von Flugzeugen, ist der Einfluss des Kundenberaters gleichfalls als geringer einzuschätzen. Gerade die spezialisierten Ausrichtungen im Corporate Banking beinhalten oftmals solche Elemente. Der Berater kann an dieser Stelle im Sinne der Produktaugmentierung nicht als das kritische Element für die Kaufentscheidung und Einflussgröße auf die Loyalität des Kunden angesehen werden.<sup>332</sup>

---

<sup>323</sup> Vgl. Quack/Hildebrandt (1997), S. 125; Haynes et al. (1999), S. 289; Scott/Dunkelberg (1999), S. 331; Courpasson (1997), S. 71; Woratschek/Roth (2004), S. 363; Ball et al. (1995), S. 30; Scott/Dunkelberg (1999), S. 331 und Tracy (2006), S. 401-402.

<sup>324</sup> Vgl. Courpasson (1997), S. 79.

<sup>325</sup> Vgl. Schell (1996), S. 96-97.

<sup>326</sup> Bergendahl, Anders in Ball et al. (1995), S. 43.

<sup>327</sup> Vgl. Turnbull/Moustakatos (1996b), S. 47.

<sup>328</sup> Vgl. Crane/Eccles (1993), S. 141 und Day/Barksdale (1994), S. 48.

<sup>329</sup> Vgl. Kern (1999), S. 61.

<sup>330</sup> Vgl. Bäckström et al. (2009), S. 36-38 und O'Loughlin/Szmigin (2006), S. 123.

<sup>331</sup> Vgl. Lohmann (1997), S. 181 und Bunn (1993), S. 91-96.

<sup>332</sup> Vgl. Jayakody/Sanjeewani (2006), S. 470 und auch die Ausführungen in Abschnitt 2.3.

Größere Unternehmen bauen ihrerseits nicht so sehr auf den Nutzen von interpersonellen Beziehungen zwischen Treasurer und Kundenberater für die Geschäftsbeziehung. Sie erkennen und akzeptieren, dass die Berater Verpflichtungen gegenüber ihrem Arbeitgeber zu erfüllen und dass interpersonale Beziehungen auf die geschäftspolitischen Entscheidungen der Bank keinen Einfluss haben.<sup>333</sup> Gleichmaßen hat auch der Treasurer des Kundenunternehmens Zielvorgaben zu erfüllen, die sich aus der Bedürfnislage der Unternehmung ableiten und somit die Interaktionsebene mit zwischen Treasurer und Kundenberater in den Hintergrund treten lassen.<sup>334</sup> Dementsprechend betrachten die größeren Unternehmen beispielsweise auch den Preis für die zu beziehenden Dienstleistungen als ein sehr bedeutsames Entscheidungskriterium in Relation zur Bedeutung der Qualität des Personals.<sup>335</sup>

### 3.4.1.3 Zwischenfazit zur Beziehung zwischen Kundenberater und Kunde

Die vorliegenden Erkenntnisse zum Kundenberater zeigen ein ambivalentes Bild für dessen Bedeutung im Rahmen der Geschäftsbeziehung. So wird dem Kundenberater oft eine bedeutende Rolle zugeschrieben.<sup>336</sup> Aus Kundensicht resultiert dies aus der Informationsübermittlung vom Kunden zur Bank zum Zwecke der Informationsproduktion zur Reduktion der Informationsasymmetrien im Rahmen der Kreditvergabe.<sup>337</sup> Zudem erhält der Kunde durch die Beratung und individuelle Produkterstellung durch den Kundenberater eine Dienstleistung, die auf seine Bedürfnisse zugeschnitten ist, wodurch sich Banken auch von Wettbewerbern abheben können.<sup>338</sup> Jedoch liegen auch zahlreiche Argumente für eine nicht so bedeutsame Position des Kundenberaters vor, die eher aus einer organisationalen Sicht, sprich der Geschäftsbeziehung zwischen zwei Unternehmen resultieren. So können Kundenberater auch als reine Verkäufer interpretiert werden, die die Produkte des Unternehmens an den Kunden verkaufen sollen.<sup>339</sup> Zudem ist der Einflussbereich des Kundenberaters beschränkt und erfasst bei weitem nicht alle Bestandteile einer Bankdienstleistung.<sup>340</sup>

Für die ergänzende Fokussierung auf die Schnittstelle zum tatsächlichen Loyalitätsverhalten treten Unterschiede zwischen kleinen und größeren Firmenkunden in Erscheinung. Die Verhaltensunsi-

<sup>333</sup> Vgl. Tyler/Stanley (2007), S. 339 und O'Loughlin/Szmigin (2006), S. 119.

<sup>334</sup> Vgl. Webster, JR./Wind (1972), S. 12-19 und Tanner, JR (1998), S. 479.

<sup>335</sup> Vgl. Turnbull/Gibbs (1989), S. 38 und Smith (1989), S. 34.

<sup>336</sup> Vgl. Storck (2006), S. 293; Schmoll (2006), S. 122 und Paulin et al. (2000), S. 456.

<sup>337</sup> Vgl. Värlander (2008), S. 287; de Laurentis (2005), S. 110 und Schwizer (2005), S. 92.

<sup>338</sup> Vgl. Schmoll (2006), S. 122; Turnbull/Moustakatos (1996b), S. 46-47; Cunningham/Turnbull (1982), S. 305; Süchting (1987), S. 27; Haas (1995), S. 33; Marek, S. 61-68; Schramm (2002), S. 6 und Roggemann (1998), S. 376 und Zineldin (1996b), S. 17.

<sup>339</sup> Vgl. Spiro/Weitz (1990), S. 61.

<sup>340</sup> Vgl. Turnbull/Moustakatos (1996b), S. 47; Crane/Eccles (1993), S. 141; Kern (1999), S. 61; Bäckström et al. (2009), S. 36-38; Lohmann (1997), S. 181 und Tyler/Stanley (2007), S. 339.

cherheit ist in Bezug zur Bankdienstleistung ein aus Kundensicht sehr relevanter Aspekt im Rahmen des Beschaffungsprozesses,<sup>341</sup> der große in Relation zu kleineren Firmenkunden aufgrund ihrer arbeitsteiligeren Organisation und dem Einsatz meist speziell ausgebildetem Personal besser begegnen können.<sup>342</sup> Die kleineren Firmenkunden können dieses Defizit jedoch durch den Rückgriff auf den Kundenbetreuer als Berater kompensieren, der somit eine betriebswirtschaftliche Unterstützungsfunktion ausüben kann.<sup>343</sup> Daneben gelten gerade kleinere Unternehmen als informations-intransparent.<sup>344</sup> Die Schaffung eines effizienten Informationskanals zur Bank, in Person des Kundenberaters, ist zum Transfer der weichen Informationen somit für kleinere Firmenkunden zwingend notwendig, um nicht wirtschaftliche Nachteile zu erleiden.<sup>345</sup>

Insgesamt kann aufgrund der vorliegenden Literatur keine klare Aussage darüber getroffen werden, ob Kundenberater oder Bank einen höheren Einfluss auf das Loyalitätsverhalten des Kunden ausüben. Legt man eine zeitliche Betrachtung der Literaturhinweise zu Grunde, so scheint eine in der Vergangenheit fast schon übertriebene Herausstellung der Person des Kundenberaters einer rationelleren Betrachtung gewichen zu sein.

Betrachtet man gemäß der dritten Forschungsfrage die Größe der Unternehmen als Differenzierungsmerkmal, scheinen kleinere Unternehmen eine stärkere Beziehung zum Kundenberater zu suchen als größere Unternehmen. Auf Grund dessen ist zu vermuten ist, dass der Einfluss von Bank und Kundenberater auf die Loyalität je nach Unternehmensgröße unterschiedlich sein könnte.<sup>346</sup>

Diese Fragestellung der vorliegenden Arbeit, um den Einfluss von Bank und Kundenberater auf die Entwicklung der Kundenloyalität, soll in Folge durch eine theoretische Fundierung und empirische Überprüfung beantwortet werden.

### **3.4.2 Service Dominant Logic**

#### **3.4.2.1 Grundlagen der Service Dominant Logic**

VARGO und LUSCH präsentieren mit der Service Dominant Logic (=SDL) eine neue Perspektive des Dienstleistungsmarketings. In der SDL stellt der Austausch von Service anstelle des bisher

---

<sup>341</sup> Vgl. *Woratschek* (1996), S. 69; *Engelhardt et al.* (1993), S. 416-419 und *Woratschek* (1996), S. 60.

<sup>342</sup> Vgl. *Cudd et al.* (2006), S. 227; *Donnelly et al.* (1985), S. 51; *Godefroid* (2003), S. 27-29; *Haas* (1995), S. 33; *Bergmans* (2007), S. 24; *Menon/O'Connor* (2007), S. 158; *Turnbull/Demades* (1995), S. 193; *Turnbull/Moustakatos* (1996a), S. 28; *Schmidt* (2001), S. 24 und *Uzzi/Gillespie* (2002), S. 599.

<sup>343</sup> Vgl. *Uzzi/Gillespie* (2002), S. 599.

<sup>344</sup> Vgl. *Ramalho da Silva* (2006), S. 10 und *Scott/Dunkelberg* (1999), S. 331.

<sup>345</sup> Vgl. *Berger* (1999), S. 392; *Elsas/Krahn* (2004a), S. 207 und *Petersen/Rajan* (1994), S. 4.

<sup>346</sup> Vgl. *Morwitz/Schmittlein* (1992), S. 403-404. Daher ist eine Integration der Unternehmensgröße nicht nur hilfreich um die Aussagekraft des Untersuchungsmodells zu erhöhen, sondern aus inhaltlich-theoretischen Gesichtspunkten notwendig, um die Heterogenität der Kundschaft adäquat abzubilden.

traditionell im Kern stehenden Güteraustausches als eigentliche ökonomische Handlung der wirtschaftlich verbundenen Partner die neue grundlegende Einheit dar. So wird bspw. mit einem Girokonto die Möglichkeit der Zahlungsverkehrsfähigkeit erworben.<sup>379</sup>

Die Autoren nutzen in der englischsprachigen Originalliteratur dabei explizit die Formulierung „service“ anstelle „services“.<sup>380</sup> Unter *Service* verstehen sie dabei

“...the application of specialized competences (knowledge and skills), through deeds, processes, and performances for the benefit of another entity or the entity itself ...”<sup>381</sup>

und grenzen diesen Service-Begriff von dem Begriff der Dienstleistung entsprechend ab:

“...we use singular ‘service’ in S\_D logic, indicating a *process* of doing something for someone, rather than the plural ‘services’, implying *units of output* ...”<sup>382</sup>

Somit stellen VARGO und LUSCH auch eine Abgrenzung zu dem deutschen Begriff „Dienstleistung“ her. Daher wird der Begriff „Service“ auch im Folgenden genutzt. Der Austausch von Service kontrastiert in der SDL die in der Output-zentrierte Güter-Dominanten Logik lange vorherrschende Vorstellung des Güteraustausches gegen Bezahlung. Güter und Dienstleistungen im Sinne der Güter-Dominanten Logik werden damit jedoch nicht bedeutungslos, sie dienen vielmehr als Vehikel zum Transfer des Service.<sup>383</sup> Der Austausch von Service gegen Service kann dabei direkt oder indirekt in Form von Bezahlung erfolgen. Auch Geld ist somit ein Transportmittel für Service.<sup>384</sup> Ein wichtiger Bestandteil der SDL ist dabei das Verständnis, dass die Schaffung des Wertes stets im Rahmen einer gemeinschaftlichen Erstellung, der „Co-Creation“, welche unter Einbezug der Unternehmens- sowie Kundenressourcen, stattfindet.<sup>385</sup> Hierbei stellt die SDL auf „operante“ Ressourcen ab, welchen einen immateriellen Charakter aufweisen, Wissen und Fähigkeiten beinhalten, und eine Wirkung auf andere Ressourcen ausüben. Diese stehen damit den „operanden“ Ressourcen der Güter-Dominierten Logik gegenüber, auf welche Akteure einwirken müssen, um eine Wirkung zu erzielen.<sup>386</sup> Der zentrale Ort der Wertschöpfung verschiebt sich mithin vom Produzenten zum Lokus des „kombinierten Einsatzes der Ressourcen“, Wert wird durch Co-Creation geschaffen und die Bestimmung des Wertes einer Leistung erfolgt final durch den Kunden. Dieser ist mithin nicht mehr passiver Empfänger einer Leistung, sondern bestimmt deren Wert durch deren unabhängigen, individuellen und kontextbezogenen Einsatz selber. Ein Unternehmen kann somit nur Wertvorschläge, sogenannte „value-propositions“ an den Kunden geben. So legt der Kunde bspw.

---

<sup>379</sup> Vgl. Vargo/Lusch (2004) und Vargo/Lusch (2008) und Lusch/Vargo (2006), S. 283.

<sup>380</sup> Lusch/Vargo (2006), S. 282.

<sup>381</sup> Lusch/Vargo (2006), S. 283. Kursive Schreibweise im Original.

<sup>382</sup> Lusch/Vargo (2006), S. 282. Kursive Schreibweise im Original.

<sup>383</sup> Vgl. Woratschek et al. (2016), S. 11.

<sup>384</sup> Vgl. Lindner/Stadtelmann (2015).

<sup>385</sup> Vgl. Vargo et al. (2008), S. 146 und Andreu et al. (2010), S. 242.

<sup>386</sup> Vgl. Lusch/Vargo (2014), S. 123.

fest, ob ein Girokonto aus seiner Sicht hauptsächlich Zahlungsverkehrszwecken oder eher Prestigezwecken dient, wenn es nämlich bei einer speziellen Privatbank geführt wird. Der resultierende Wert kann dabei sehr unterschiedlich sein.<sup>387</sup> Dies hebt die aktive Rolle des Kunden in den Vordergrund, welches auch durch die Formulierung der Beziehung als Actor to Actor, kurz A2A, verdeutlicht wird.<sup>388</sup> Aus diesem Perspektivenwechsel resultiert auch eine Verschiebung in grundlegenden Konzepten, welche bisher in der güter-dominierten Logik (=GDL) verankert waren. Die kontrastierende Darstellung zwischen der GDL und der SDL in Tabelle 5 verdeutlicht dies.

Tabelle 5: Perspektivenwechsel im Rahmen der Service Dominant Logic

Güter dominante Logik	Service Dominant Logic
Güter und Dienstleistungen als Ergebnisse eines Erstellungsprozesses	Service
Operand Ressourcen (= Ressourcen an denen Prozessoperationen ausgeführt werden)	Operand Ressourcen (= Ressourcen, die aktiv andere Ressourcen bearbeiten)
Asymmetrische Informationen	Symmetrische Informationen
Kommunikation, die auf einseitigem Sendungsverhalten fußt	Dialog
Schaffung von Mehrwert	Offerierung von Werten
Transaktionen	Beziehungen
Gewinnmaximierung	Finanzielles Feedback

Quelle: Eigene Erstellung in Anlehnung an Lusch/Vargo (2008), S. 90 sowie Lusch/Vargo (2006), S. 282-283.

Einsatz findet die SDL in der Erforschung verschiedenster Branchen, von öffentlichem Nahverkehr über Einzelhandel, Einkauf bis hin zu Tourismus.<sup>389</sup> Auch im Kontext von professionellen beratungsintensiven Dienstleistungen sowie auch im Retail-Banking haben bereits Anwendungen stattgefunden.<sup>390</sup>

Die Konzeptionierung dieses neuen Marketingverständnisses nehmen die Autoren mit Hilfe fundamentaler Prämissen (kurz: FP) vor. Diese wurden im Laufe des Diskurses seit dem Jahr 2004 von acht auf elf erweitert und weiter geschärft. Letztlich wurden die FP in fünf Axiome überführt, aus welchen die übrigen sechs Annahmen abgeleitet werden können.<sup>391</sup> Die fundamentalen Prämissen werden im Folgenden beschrieben, ergänzt um die Information, ob es sich um ein Axiom handelt:

- 1) Service stellt die grundlegende Form von Austauschprozessen dar. AXIOM 1.
- 2) Indirekte Austauschformen maskieren die grundlegende Form des Austauschprozesses.

<sup>387</sup> Vgl. Vargo et al. (2008), S. 148; Vargo et al. (2014), S. 186; Woratschek et al. (2014), S. 11-12; Heinonen (2007), S. 39-52 und Vargo/Lusch (2008).

<sup>388</sup> Vgl. Vargo/Lusch (2011), S. 182 und Andreu et al. (2010), S. 244.

<sup>389</sup> Siehe für eine Aufzählung und die entsprechenden Quellen auch Yong Lin et al. (2015), S. 196.

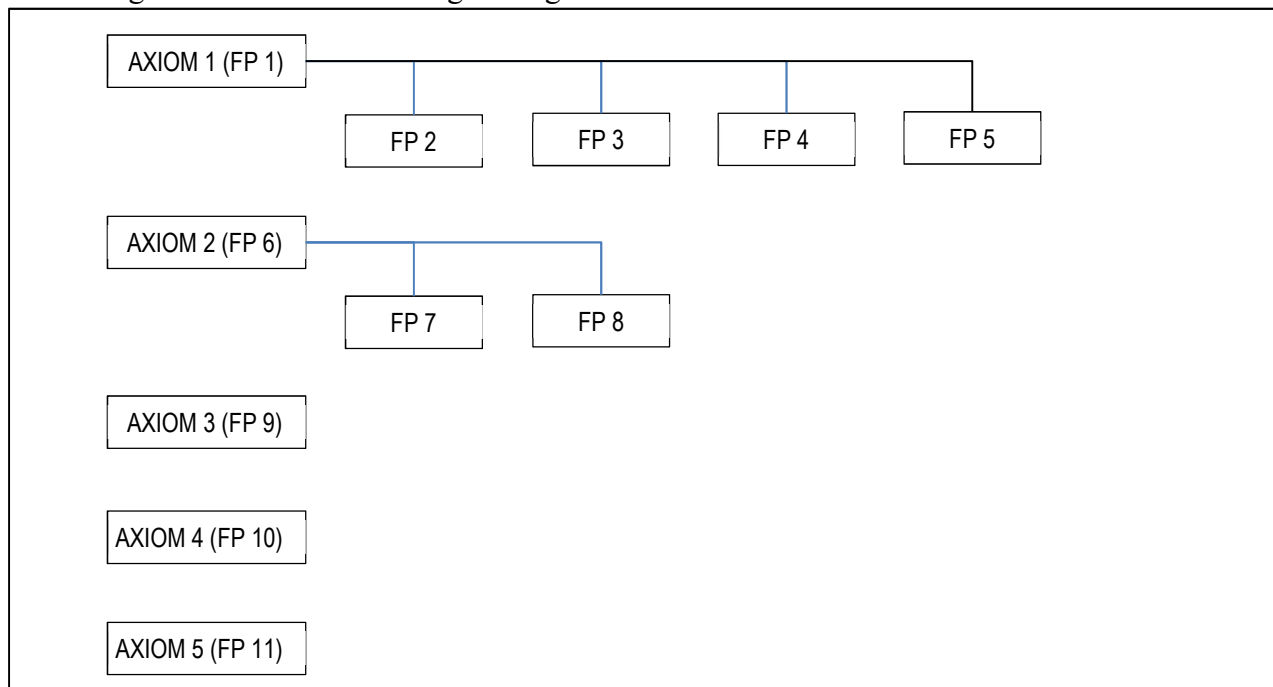
<sup>390</sup> Vgl. hierzu Aarikka-Stenroos/Jaakkola (2012); Nyman (2014), S. 457-476 und Ramsawany (2009).

<sup>391</sup> Vgl. Vargo/Lusch (2016), Vargo et al. (2008), S. 148. Für eine detaillierte Beschreibung sei an dieser Stelle auf Vargo/Lusch (2004) und Vargo/Lusch (2008) verwiesen.

- 3) Güter sind Distributionsmechanismen zur Verfügung Stellung von Service.
- 4) Die operanten Ressourcen sind die grundlegende Quelle von Wettbewerbsvorteilen.
- 5) Alle Volkswirtschaften sind serviceorientierte Volkswirtschaften.
- 6) Der Kunde ist immer Co-Creator der Werte. AXIOM 2.
- 7) Das anbietende Unternehmen kann keine Werte liefern sondern lediglich Wertangebote unterbreiten.
- 8) Eine Service-zentrierte Perspektive ist kunden- und beziehungsorientiert.
- 9) Alle sozialen und wirtschaftlichen Akteure tragen zur Integration von Ressourcen bei. AXIOM 3.
- 10) Der Wert der Leistung wird immer individuell und phänomenologisch durch den Empfänger bestimmt. AXIOM 4.
- 11) Co-Creation von Wert wird durch die von Akteuren geschaffenen Institutionen und institutionellen Vereinbarungen koordiniert. AXIOM 5.

Einen Überblick über die Struktur der Axiome gibt Abbildung 11:<sup>392</sup>

Abbildung 11: Axiome und deren grundlegenden Prämissen



Quelle: Eigene Erstellung in Anlehnung an Lusch/Vargo (2014), S. 54.

<sup>392</sup> Vgl. Vargo/Lusch (2016), S. 8 und Drengner (2012), S. 9–10.



Werden diese Axiome auf die Bankdienstleistung angewandt, lassen sich folgende Schlussfolgerungen ziehen:

Axiom 1: Service stellt die grundlegende Form von Austauschprozessen dar.

Die Vergabe von Krediten oder das Transferieren von Geldern stellen nur vordergründig den Service dar, sie überdecken den wahren Kern. Der eigentliche Service basiert auf den Fähigkeiten der operanten Ressourcen den die verbundenen Prozesse bspw. im Rahmen der Kreditvergabe die Volumen- Fristen- und Risikotransformation zu gestalten. Diese Kenntnisse über gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge und die umsetzungsbezogene Fähigkeit diese Prozesse auf Einzelengagementsebene durchzuführen bilden den eigentlichen Service ab. Die vergebenen Kredite und deren Bedingungen dienen als Transportmechanismus. Der Kunde „zahlt“ diesen Austausch mit Zinsen und Gebühren, welche eine indirekte Form von Service darstellen. Diese indirekte Form des Service kann die Bank ihrerseits wiederum einsetzen, um andere von ihr betriebene Austauschprozesse, wie bspw. die Anmietung des Bankgebäudes, zu gestalten.

Axiom 2: Der Kunde ist immer Co-Creator der Werte.

Die den Kunden per Kredit zur Verfügung gestellten Mittel erzeugen in der Co-Creation mit den Ressourcen des Kunden ihren Wert. Die indirekte Austauschwirkung von Geld zeigt sich in dieser Branche sehr deutlich. Die Nutzung von Kreditgeldern im Rahmen eines Investments erzeugt bspw. bei einem herstellenden Betrieb Produktionsmöglichkeiten. Erst wenn diese mit den entsprechenden Fähigkeiten des Firmenkunden benutzt werden, Güter oder Dienstleistungen als Transportvehikel für Service hergestellt und mit den Endkunden in einem weiteren Austauschprozess gegen einen mehrwertigen Geldbetrag eingetauscht wurden, ist beim Firmenkunden ein Wert entstanden. An dieser Stelle wird deutlich, dass das ledigliche „zur Verfügung stellen von Kreditgeldern“ ohne die Integration von Kundenressourcen keinen Wert schafft. Die Bank selber kann lediglich Wertangebote unterbreiten. Aus dieser Perspektive wird deutlich, dass Bank und Kunde an den wertschöpfenden Tätigkeiten gleichermaßen beteiligt sind. Daher ist auch die Erbringung und Erfüllung des Wertangebotes an die Beziehung zu dem spezifischen Kunden gebunden, sie kann nicht abstrakt daher stehen. Wenn der investierende Firmenkunde nicht erfolgreich agiert, kann im schlimmsten Fall die Rückzahlung des Darlehens und die Zinszahlung für die Bank ausfallen. Hiermit wird auf Seiten der Bank sogar eine Wertvernichtung realisiert, die auf Basis der Verbundenheit in der Co-Creation beruht.

Axiom 3: Alle sozialen und wirtschaftlichen Akteure tragen zur Integration von Ressourcen bei.

Dieses Axiom vergrößert den Fokus der Ressourcenintegration über die A2A Beziehung hinaus. Die Kombination von Ressourcen zur Werterstellung, welche über die direkte A2A Beziehung

zwischen Bank und Kunde hinausgehen sind wesentliche Bestandteile des wertschöpfenden Prozesses. So ist bspw. die vorteilhafte Nutzung der Marktfunktionalität durch den Firmenkunden eine Integration von weiteren Ressourcen, die den Kern der Beziehung zwischen Bank und Kunde beeinflussen. Als negative Beispiele sei ein Streik der Mitarbeiter des Firmenkunden angeführt, wodurch die Ressourcenintegration auf Kundenseite gehemmt und somit der wertschöpfende Prozess lahmgelegt wird. Folglich muss auch das Umfeld der Akteure in die Betrachtung einbezogen werden.

Axiom 4: Der Wert der Leistung wird immer individuell und phänomenologisch durch den Empfänger bestimmt.

Der Firmenkunde verbindet im Rahmen der Co-Creation seine Ressourcen mit dem Wertangebot der Bank, wodurch diese Co-Creation explizit mit seiner individuellen Situation verbunden ist und sich diese entsprechend auf die Wertgestaltung auswirkt. Wird ein Kredit an ein Unternehmen einer niedrig-margigen Branche mit hartem Wettbewerb vergeben, ist der Wert, der durch den Firmenkunden geschaffen werden kann, ein geringerer als in einer hochmargigen Branche mit oligopolistischer Struktur. Ebenso ist der spezifische Einsatz der Geldmittel kunden- und situationsbezogen. So ist bspw. die Wertigkeit eines Massendarlehens anders zu bewerten als eine Finanzierung zur Reduzierung der Eigenkapitalquote. Der in der Höhe nach gleiche zur Verfügung gestellte Geldbetrag kann unterschiedliche Wirkungen erzeugen und der Wert ist somit stets in der Anwendungssphäre des Firmenkunden verankert. In Bezug zur dritten Forschungsfrage, welche auf die jeweilige Unternehmensgröße des Firmenkunden abzielt, wird an dieser Stelle gleichfalls ein unterschiedlicher Wert von Kundenseite erwartet.

Axiom 5: Co-Creation von Wert wird durch die von Akteuren geschaffenen Institutionen und institutionellen Vereinbarungen koordiniert.

Axiom Nummer fünf vergrößert den Zoom-Fokus der Betrachtung im Kontext der zuletzt hinzugefügten FP durch die Betrachtung von Institutionen. Hierzu zählen beispielsweise Sprache, allgemein gültige ungeschriebene Regelungen oder ein Rechtssystem. Diese wurde durch die Akteure im Laufe der Zeit entwickelt und wirken wiederum auf die Austausch- und Ressourcenintegrationsprozesse im positiven als auch im negativen ein. Die Vergabe von Bankkrediten wird so bspw. im Kreditwesengesetz und weiteren rechtlichen Konstruktionen geregelt. Im Rahmen der Ressourcenintegration des Firmenkunden kann bspw. ein unverlässliches Rechtssystem zum Forderungseinzug negative Auswirkungen haben. Auf der anderen Seite sorgt bspw. eine adäquate Regulierung des Bankensektors für eine für die Kreditversorgung der Wirtschaft notwendige Stabilität in der Finanzierungsfunktion.

Die Anwendung der SDL liefert wertvolle Beiträge zum Verständnis der Kunde-Bank-Beziehungen. Im folgenden Abschnitt wird ausgehend von weiteren Entwicklungen der SDL die theoretische Grundlage zur getrennten Wahrnehmung von Bank und Firmenkundenberater hergeleitet.

### 3.4.2.2 Die Ebenen Bank und Berater im Service System Bank

Die Aufteilung in die Ebenen Bank und Berater kann im Rahmen der SDL durch die Formulierung von strukturierten Service Systemen vollzogen werden. So formulieren LUSCH/VARGO, dass die Akteure in Service Systemen zueinander in Verbindung stehen. MAGLIO et al. definieren ein Service System dabei wie folgt:

„a service system as an open system (1) capable of improving the state of another system through sharing or applying its resources (i.e., the other system determines and agrees that the interaction has value), and (2) capable of improving its own state by acquiring external resources (i.e., the system itself sees value in its interaction with other systems). Service systems are dynamic configurations of resources, both operand resources that perform actions on other resources and operant resources that are operated on...“<sup>397</sup>

Diese Service Systeme sind dabei jedoch nicht auf eine eindimensionale Ebene von service-austauschenden Akteuren beschränkt. Vielmehr sind sie von Natur aus in mehreren Ebenen strukturiert, die sich gegenseitig beeinflussen.<sup>398</sup> LUSCH/VARGO unterteilen die Service Systeme in Mikro, Meso- und Makro Ebene, welche sich in der Dimension Zeit entwickeln. Auf der Micro-Ebene wird die A2A Interaktion verortet. Tritt diese vermehrt auf, resultiert dies in der Ausbildung einer Meso-Ebene, welche einen Rahmen für den A2A Austausch konstituiert, bspw. die Herausbildung eines Marktplatzes oder einer Börse mit bestimmten Regeln oder eben auch Banken. Überdauern diese Meso-Strukturen wiederum einen gewissen Zeitraum, können sich weiterführende Strukturen herausbilden, bspw. Wirtschaftsgesetze oder allgemein anerkannte Handelsusancen. Dies wird als Makro-Ebene deklariert.<sup>401</sup> Diese Strukturierung in Ebenen führt zu dem Verständnis, dass aus einer erweiterten Betrachtung, sozusagen mittels „heraus-zoomen“, die Erstellung von Werten im Kontext eines mehrdimensionalen Umfeldes stattfindet. In diesem stehen die beteiligten Akteure, seien es Unternehmen, Kunden, Mitarbeiter oder staatliche Behörden und Gesetze als eigenständige Service Systeme im Rahmen der Value Co-Creation auf unterschiedlichsten Ebenen miteinander in Verbindung.<sup>402</sup>

Eine im vorliegenden Kontext relevante Erweiterung liefern WORATSCHEK et al.. Bei ihrer Entwicklung eines „sport value framework“, basierend auf den Grundlagen der SDL, konzeptualisieren Sie eine Intra-, Micro- und Meso-Ebene (siehe Abbildung 12). Die Intra-Ebene beschreibt die

---

<sup>397</sup> Maglio et al. (2009), S. 403.

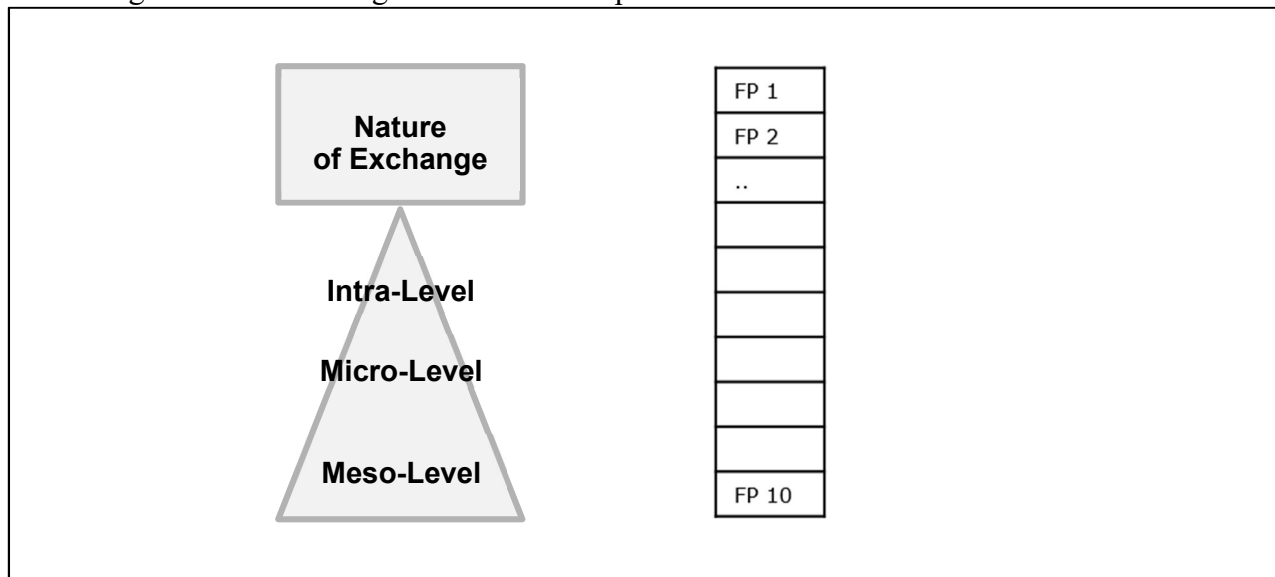
<sup>398</sup> Vgl. Lusch/Vargo (2014), S. 161-173.

<sup>401</sup> Vgl. Lusch/Vargo (2014), S. 161-173.

<sup>402</sup> Vgl. Vargo et al. (2008), S. 149-150; Vargo/Lusch (2011), S. 185-186; Woratschek et al. (2014), S. 14-20; Ramsawany (2009), S. 16 und Tax et al. (2013), S. 455-459.

Basisebene im Rahmen der Co-Creation und betrachtet die Einheiten der Subjekte oder die beteiligte Organisation. Hierzu zählen die Autoren bspw. Aspekte der Loyalität des Kunden oder Prozesse im Unternehmen. Die Micro-Ebene beschreibt die Interaktionsebene zwischen den beteiligten Akteuren. Ergänzt man dies um die umliegenden Netzwerkstrukturen gelangt man zur Meso-Ebene.<sup>403</sup>

Abbildung 12: Strukturierung von Ebenen im Sport Value Framework



Quelle: Eigene Erstellung in Anlehnung an Woratschek et al. (2014), S. 54.

Im Kontext der vorliegenden Arbeit greift die Bank im Rahmen ihres Wertangebotes gegenüber dem Kunden unter anderem auf die Ressource des Kundenberaters zurück, um dessen Fähigkeiten in den Wertschöpfungsprozess des Kunden im Rahmen der Co-Creation einzubringen.<sup>405</sup> Die Verantwortung des Agierens wird dabei auch zu Teilen auf die handelnden Akteure, den Kundenberater, übertragen.<sup>406</sup> Diese Arbeit ist somit nach WORATSCHEK et al. an der Schnittstelle von Intra- zu Micro-Ebene zu verorten.<sup>407</sup> Die Integration des Kundenberaters durch die Bank recurriert dabei auch auf das Axiom Nr. 3 sowie zugehöriger empirischer Studien. So untersucht NYMAN das Handeln der Servicemitarbeiter und die Wirkung der Qualität des Service-Angebotes auf den Customer Lifetime Value (=CLV).<sup>408</sup> Dabei unterstellt NYMAN in seiner Untersuchung im Retail-Banking den Servicemitarbeitern drei elementare Aufgaben: Erstens die Kunden in die Situation zu verset-

<sup>403</sup> Vgl. Woratschek et al. (2014), S. 14-20.

<sup>405</sup> Vgl. Vargo et al. (2008), S. 149.

<sup>406</sup> Vgl. Maglio et al. (2009), S. 403.

<sup>407</sup> Vgl. Woratschek et al. (2014), S. 19.

<sup>408</sup> Vgl. Nyman (2014), S. 457-476.

zen, den Service nutzen zu können. Zweitens, das Optimum an Nutzen mit dem Dienstleistungsangebot zu erzielen. Und Drittens, den Wettbewerbsvorteil des Service sicher zu stellen. Alle drei Aspekte sind dabei als Grundlagen für die Co-Creation.<sup>409</sup> Die Ergebnisse seiner Studie belegen direkte und indirekte Effekte dieser Funktionen der Service-Mitarbeiter auf den CLV des Kunden.<sup>410</sup> Ein hierzu ergänzendes Forschungsergebnis liefern FLINT et al., die den Einfluss der Fähigkeit des Servicepersonals, die besonderen Bedürfnisse des Kunden zu erkennen, auf die Zufriedenheit und die Loyalität der Kundschaft untersuchen. Sie beziehen sich dabei explizit auf die oben angeführte Annahme Nr. 10), welche auf die individuelle Ausgangslage und Anwendungssituation der Kundschaft rekurriert. Dabei können sie direkte positive Effekte auf die Zufriedenheit und indirekte positive Effekte auf die Loyalität der Kundschaft, ausmachen, je besser die Mitarbeiter die besonderen Kundenbedürfnisse identifizieren können.<sup>411</sup>

Diese Befunde unterstützen die Bedeutung des Kundenberaters im Firmenkundengeschäft auch aus der Perspektive der SDL. Dies geht einher mit der Feststellung von LUSCH/VARGO, dass die SDL die Interaktion im Rahmen eines sozialen und ökonomischen Prozesses als zentralen Bestandteil integriert, welcher insbesondere die optimale Nutzung der beteiligten aktiven Ressourcen sicherstellt.<sup>412</sup> Diese Integration der Bank- und Kundenressourcen obliegt im Service System Bank ebenso dem Berater.<sup>413</sup> Die von Kundenseite zur Verfügung gestellten Informationen über die Anwendung der Bankdienstleistung in ihrem eigenen Wertschöpfungsprozess stellen die konkreten Stellhebel zur Optimierung des Wertes auf Kundenseite dar. Dabei gehen auch die von Bankkunden in den Wertschöpfungsprozess eingebrachten Ressourcen, wie bspw. Finanzkompetenz der Mitarbeiter oder im Unternehmen etablierte Prozesse zu Währungsabsicherung in internationalen Absatzgeschäften in die Betrachtung mit ein. Die Ermittlung und Integration dieser Informationen stellt dabei mitnichten einen regulären „von alleine“ laufenden Prozess dar, sondern bedarf geschulten Personals. Aber auch die bankseitigen Ressourcen wie Prozesse, weitere Marktkenntnisse oder Eigenkapitalstärke bilden zu integrierende Elemente. An diesem Punkt kommen die Qualitäten des Kundenberaters zur vollen Geltung, indem diese Aspekte in Interaktionen mit dem Kunden ausgearbeitet und in Folge in einer optimierte Co-Creation mit dem Kunden Werte erzeugt werden.<sup>414</sup>

Die durch den Berater in die Dienstleistung eingebrachten Fähigkeiten zur Aufdeckung der Kundenbedürfnisse, der Beratung und die Abstimmung der zu liefernden Dienstleistung stellen somit

---

<sup>409</sup> Vgl. *Nyman* (2014), S. 458-459.

<sup>410</sup> Vgl. *Nyman* (2014), S. 468-469.

<sup>411</sup> Vgl. *Flint et al.* (2011), S. 219-230.

<sup>412</sup> Vgl. *Lusch/Vargo* (2006), S. 285.

<sup>413</sup> Vgl. *Vargo* (2009), S. 375-378; *Ramsawany* (2009), S. 16 und *Tax et al.* (2013), S. 455-459.

<sup>414</sup> Vgl. *Chan et al.* (2012), S. 1579-1580; *Aarikka-Stenroos/Jaakkola* (2012), S. 16-17; *Grönroos* (2011), S. 240-245; *Vargo* (2009), S. 373-377; *Ordanini/Pasini* (2008), S. 290 und *Andreu et al.* (2010), S. 243-249.

essentielle operante Ressourcen von Seiten der Bank dar.<sup>416</sup> Diese operante Ressource, das Wissen und die Fähigkeiten des Kundenberaters, stellt für das Service System Bank neben den weiteren in den Leistungserstellungsprozess integrierten Ressourcen, wie bspw. interne Einheiten zur Refinanzierung oder die interne Risikoprüfung, eine bedeutsame Komponente im Kontext des Wertversprechens an den Kunden dar.<sup>418</sup> Er übernimmt für die Bank umfangreiche prozessuale Funktionen in der Kundenbeziehung, die vielfältige Aufgaben im gesamten Beziehungsmanagement zum Kunden umfassen. Im Gegensatz hierzu können Wertangebote, wie z. B. das generelle Angebot der Finanzprodukte oder die Auszahlung des Kreditbetrages nur von der Bank, dargestellt werden. Zudem liegen auch weitere wichtige Aspekte, wie z. B. die Preisgestaltung, nicht in der Hand des Kundenberaters.<sup>419</sup> So wirken letztendlich die Ebenen der Bank und des Kundenberaters auf den Kunden ein. Hieraus folgt, dass der Kundenberater einen bedeutsamen Teil der Aufgaben ausführt aber die Bank durch die komplexen Wertangebote ebenso auf den Kunden einwirkt. Diese beiden Ebenen wirken dabei aber nicht voneinander isoliert auf den Kunden ein. So wirkt die Ebene der A2A Beziehung zwischen Kundenberater und Kunde auf die Micro-Ebene der Bank ein, wenn bspw. bestimmte Kreditrichtlinien von den Kunden im Verhandlungsprozess nicht mehr akzeptiert und daher in Folge aus den Vergabestatuten einer Bank gestrichen werden. Anders herum wirkt die Orientierung an Pfandbriefauflagen auf der Ebene der Bank in die Interaktion zwischen Kundenberater und Kunde ein, indem erweiterte Informationen zur Kreditvergabe durch den Kundenberater vom Kunden eingeholt werden müssen. Die Service Dominant Logic liefert somit die Grundlage für die Auftrennung in die Level Berater und Bank aus der Perspektive eines Service Systems und somit die Erklärungsbasis für die mögliche getrennte Wahrnehmung dieser Ebenen und deren Interdependenzen.

Zusammenfassend ist für den Kundenberaters festzustellen, dass dieser aufgrund seiner Tätigkeiten eine bedeutsame Rolle in der Kundenbeziehung ausübt. Der Kundenberater hat Potenzial, sich von der Bank in der Wahrnehmung des Kunden zu emanzipieren und zu einem selbstständig erfahrbaren Element zu werden, wodurch eine getrennte Erfahrung der Bank und des Beraters durch den Kunden möglich sind.

## **3.5 Hypothesenbildung und Ableitung des Untersuchungsmodells**

### **3.5.1 Die Separation der Ebenen Bank und Berater**

Mittels Service Dominant Logic kann die theoretische Auftrennung in der Bezugsobjekte Bank und Berater abgeleitet werden. Die Bank und der Kundenberater sind im Service System Bank auf unterschiedlichen Hierarchieebenen angeordnet und die Loyalität entwickelt sich auf diesen zu

---

<sup>416</sup> Vgl. *Vargo et al.* (2008), S. 148.

<sup>418</sup> Vgl. *Yong Lin et al.* (2015), S. 201-206 und *Ordanini/Pasini* (2008), S. 295-296.

<sup>419</sup> Vgl. *Lohmann* (1997), S. 181; *Turnbull/Gibbs* (1989), S. 38; *Smith* (1989), S. 34 und *Bunn* (1993), S. 91-96.

dem jeweiligen Bezugsobjekt. Eine solche Auftrennung in der Entwicklung der Loyalität zu verschiedenen Bezugsobjekten findet sich bspw. auch bei Popp. Er stellt in seiner Studie zu Sportcommunities die Entwicklung der Kundenloyalität separat zu den Bezugsobjekten Marke bzw. der Community dar.<sup>453</sup> Die forschungsleitende Fragestellung, ob die Bank und der Kundenberater von Firmenkunden als getrennte Bezugsobjekte der Loyalität wahrgenommen werden, führt somit zu folgenden Separationsthese:

- H1: Die Zufriedenheit mit dem Kundenberater wird aus Kundensicht getrennt von der Zufriedenheit zur Bank wahrgenommen.
- H2: Die intendierte Loyalität zum Kundenberater wird aus Kundensicht getrennt von der intendierten Loyalität zur Bank wahrgenommen.

Umgesetzt wird dies durch eine Erweiterung des Modells der Loyalitätsentwicklung auf ein Mehrebenenmodell mit separater Entwicklung der Loyalität zu den Ebenen Bank und Berater. Die Stufe der aktionalen Loyalität kann nicht separat gegenüber dem Kundenberater dargestellt werden, da die Leistungen des Beraters und der Bank zusammenfallen. Diese Stufe ist nicht ohne die organisationale Ebene darstellbar. Hinzu kommt, dass der formal-juristische Vertragsschluss zwischen Bank und Kundenunternehmen erfolgt. Bei einem Kaufakt kann somit nur ein Konstrukt der aktionalen Loyalität angenommen werden. Mit dieser Konfiguration auf zwei Ebenen werden in Kombination mit dem Modell der Loyalitätsentwicklung die kausalen Verbindungen auf der Ebene der Bank und des Beraters abgeleitet. Im Modell der Loyalitätsentwicklung wurde aufgezeigt, dass die Kundenzufriedenheit die intendierte Loyalität beeinflusst, welche wiederum auf die aktionale Loyalität einwirkt.<sup>454</sup> Als Resultat aus der Anwendung der SDL wird folglich angenommen, dass die Loyalität aus Kundensicht ein Phänomen darstellt, welches sich relational zur Bank als Organisation und zum Berater als Individuum entwickelt. Daher folgt für den Level der Bank:

- H3: Die Zufriedenheit mit der Bank hat einen positiven Einfluss auf die intendierte Loyalität zur Bank.

---

<sup>453</sup> Vgl. Popp (2011), S. 96-97 und 157-159.

<sup>454</sup> Diese Zusammenhänge ergeben sich aus den unterliegenden Modellen und sind in der Marketingwissenschaft weithin akzeptiert. Vgl. Heskett et al. (1994), S. 164-174; Bruhn et al. 1998, S. 7; Bruhn (2009), S. 66-67; Oliver (1997), S. 403 und Popp (2011), S. 3. Diese Zusammenhänge wurden auch weiteren Studien nachgewiesen. Vgl. bspw. Menon et al. (2005), S. 1-35; Fornell et al. (1996), S. 7-18; Blut et al. (2007), S. 726-734; James (1992), S. 1866; Bharath et al. (2007), S. 413; Drucker/Puri (2005), S. 2766; Ljungqvist et al. (2006), S. 332; Olsen (2002), S. 246; Yasuda (2005), S. 1262 und Zeithaml et al. (1996), S. 31-46.

H4: Die intendierte Loyalität zur Bank hat einen positiven Einfluss auf die aktionale Loyalität.

Zudem gilt für die Kausalbeziehung zwischen Kundenzufriedenheit und intendierter Loyalität auf der Ebene des Beraters die Hypothese:

H5: Die Zufriedenheit mit dem Kundenberater hat einen positiven Einfluss auf die intendierte Loyalität zum Kundenberater.

In der Stufe der aktionalen Loyalität fallen die Leistungen der Bank und des Beraters zusammen und es wird keine separate Wahrnehmung durch den Kunden angenommen. Aufgrund der zuvor aufgezeigten Bedeutung des Kundenberaters und seiner Verwebung im Service System wird jedoch ein Einfluss der intendierten Loyalität zum Berater auf die aktionale Loyalität angenommen.<sup>455</sup>

H6: Die intendierte Loyalität zum Kundenberater hat einen positiven Einfluss auf die aktionale Loyalität.

Mit diesen Hypothesen sind die kausalen Beziehungen des Untersuchungsmodells innerhalb der separaten Ebenen beschrieben.

### **3.5.2 Interdependenzen der Loyalitätsentwicklung zwischen Bank und Berater**

Das auf die Ebenen Bank und Berater erweiterte Modell der Loyalitätsentwicklung separiert die Entwicklung der Loyalität. An diesem Punkt stellt sich die Frage, ob sich diese zu den Bezugspunkten Bank und Berater in separaten, voneinander losgelösten Prozessen entwickelt oder Interdependenzen zwischen diesen Ebenen vorliegen?

Aus Studien zum Corporate Banking lässt sich eine enge Verwobenheit zwischen dem Kundenberater und der Bank ableiten. Eine genaue Beschreibung dieser Verbindungen findet jedoch nicht statt.<sup>456</sup> Die SDL zeigt mit der Konstruktion miteinander verbundener Service Systeme auf unterschiedlichen Ebenen die Auftrennung in verschiedene Bezugsobjekte Bank und Berater auf. Eine Beeinflussung der Service Systeme Bank und Kundenberater untereinander ist durch die Integration des Beraters in das Gesamtangebot naheliegend. In der empirischen Forschung wird die Einflussnahme zwischen verschiedenen Bezugsobjekten gleichsam betrachtet. So untersucht POPP die Bezugsobjekte Community, Marke und Unternehmen. Hierbei betrachtet er unter anderem den

---

<sup>455</sup> Vgl. Wong/Sohal (2002), S. 40; Macintosh/Lockshin (1997), S. 489; Nevin (1995), S. 332 und Gounaris/Prout (2009), S. 76.

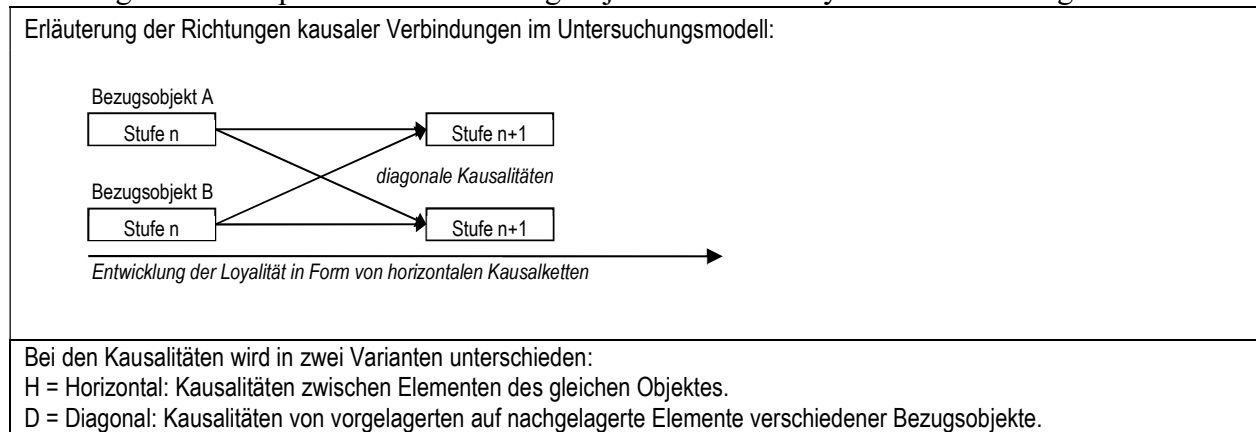
<sup>456</sup> Vgl. einer statt viele Zineldin (1995), S. 32.



Einfluss der Zufriedenheit mit dem jeweiligen Bezugsobjekt bezugsobjektübergreifend auf die Loyalität zu Marke und Community. Dabei kann ein bezugsobjektübergreifender Einfluss der Zufriedenheit mit der Marke auf die Loyalität zur Community belegt werden.<sup>464</sup> Gleichfalls weisen LICATA/CHAKRABORTY bei Finanzdienstleistungen einen Einfluss der Zufriedenheit einerseits zum Commitment zu einer Institution als auch zum Personal nach.<sup>465</sup> Beide Studien zeigen auf, dass neben horizontalen kausalen Abhängigkeiten, auch bezugsobjektübergreifende „diagonale“ Kausalitäten vorliegen können (siehe zur Verdeutlichung Abbildung 13).<sup>466</sup>

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass nicht von einer vollkommen losgelösten Entwicklung der Loyalität zu Bank und Berater auszugehen ist. Vielmehr weisen die vorhandenen Studien darauf hin, dass Interdependenzen bei Entwicklung der Loyalität bestehen. Zwar kann noch nicht von einer schon gefestigten „Gesetzmäßigkeit“ in der Forschung ausgegangen werden, dennoch bieten diese Belege valide Ansatzpunkte für eine, wenn auch nicht vollständig theoretisch entwickelte, aber plausible Grundlage zur Begründung einer gegenseitigen Beeinflussung der Ebenen im Rahmen der Loyalitätsentwicklung und damit einer diagonalen Kausalstruktur gemäß Abbildung 13.

Abbildung 13: Interdependenzen von Bezugsobjekten bei der Loyalitätsentwicklung



Quelle: Eigene Erstellung.

Dass dabei die Bezugsobjekte der verschiedenen Stufen womöglich korrelieren, soll dabei jedoch nicht einer kausalen Abhängigkeit gleichgestellt werden. Es scheint jedoch durchaus plausibel, dass diese Objekte eine gemeinsame Varianz aufweisen können.

Im Rahmen der Loyalitätsentwicklung werden folgende Interdependenzhypothesen formuliert:

<sup>464</sup> VGL. POPP (2011), S. 96-97 UND 157-159.

<sup>465</sup> Vgl. Licata/Chakraborty (2009), S. 260-264.

<sup>466</sup> Siehe für weitere Beispiele auch Wong/Sohal (2002); Crosby/Stephens (1987) und Macintosh/Lockshin (1997).

H7: Die Zufriedenheit mit der Bank hat einen positiven Einfluss auf die intendierte Loyalität zum Kundenberater.

H8: Die Zufriedenheit mit dem Kundenberater hat einen positiven Einfluss auf die intendierte Loyalität zur Bank.

Im Rahmen der Ermittlung dieser ebenenübergreifenden Einflüsse stellt sich die ergänzende Frage, ob auch indirekte Einflüsse auf die aktionale Loyalität ausgeübt werden. Die Ermittlung solcher medierten Effekte spielt in der Offenlegung der Effektstrukturen auf nachgelagerte abhängigen Variablen eine nicht unbedeutende Rolle. Diese werden im Rahmen von empirischen Studien jedoch nicht immer explizit angesprochen, getestet und publiziert, so dass in einer Rückschau die genauen Kausalitäten nicht nachvollziehbar sind.<sup>467</sup> Daher werden im vorliegenden Falle die möglichen medierten Effekte im Rahmen der Interdependenz der separierten Ebenen auf die finale Größe, die aktionale Loyalität, überprüft. Die Hypothesen, die in diesem Falle einen eher explorativen Charakterzug aufweisen, lauten:

H9: Die Zufriedenheit mit der Bank hat einen positiven indirekten Einfluss auf die aktionale Loyalität via der intendierten Loyalität zum Kundenberater.

H10: Die Zufriedenheit mit dem Kundenberater hat einen positiven indirekten Einfluss auf die aktionale Loyalität via der intendierten Loyalität zur Bank.

### **3.5.3 Der Einfluss der Unternehmensgröße auf die Entwicklung der Loyalität**

In der dritten forschungsleitenden Fragestellung, wird auf die Wirkung der Unternehmensgröße der Firmenkunden abgestellt. Die kundenindividuelle Situation als Einflussgröße wurde durch das vierte Axiom in der SDL entsprechend fundiert. Unterschiedliche Unternehmensgrößen stellen unterschiedliche Kontexte dar, welche sich auf die Co-Creation auswirken. Die Art dieser Auswirkung wird folgend spezifiziert. Hierzu wird Unternehmensgröße zunächst als direkte Einflussgröße betrachtet, um direkte Effekte aufzudecken. Im Anschluss erfolgt die Diskussion als moderierende Variable.

#### **3.5.3.1 Unternehmensgröße als direkte Einflussgröße**

Um die in den Hypothesen zur Loyalitätsentwicklung propagierten Einflüsse korrekt zu identifizieren, ist es notwendig, bedeutsame weitere Einflussgrößen in das Untersuchungsmodell zu integrieren. In Studien zur Financial Intermediation hat sich die Unternehmensgröße als eine solche

---

<sup>467</sup> Vgl. MacKinnon (2008), S. 8; Shrout/Bolger (2002), S. 422-423 und für eine Anwendung der Mediation in Bankstudien siehe auch Moutinho/Smith (2000), S. 124-134.

Einflussgröße auf die aktionale Loyalität erwiesen. Aus diesem Grund, wird sie auch in dieser Studie eingesetzt.<sup>468</sup>

Der Einfluss der Unternehmensgröße als direkte Einflussgröße resultiert aus Diversifizierungsstrategien bei der Marktbearbeitung, um Abhängigkeiten von zu großen Kunden zu vermeiden.<sup>469</sup> So haben sich risikoreduzierende Kreditportfolio-Ansätze mittlerweile bis in die Bankregularien durchgesetzt. Dies führt insgesamt zu einer bankinternen Volumensrestriktion für den einzelnen Kunden.<sup>470</sup> Dies wurde bereits empirisch beobachtet und es wurde belegt, dass größere Unternehmen über mehr Bankverbindungen verfügen.<sup>471</sup> Folglich sinkt mit der Unternehmensgröße der relative Anteil der Banken am Geschäftsvolumen des Kunden. Es wird ein negativer Einfluss auf die aktionale Loyalität angenommen.

H11: Die Unternehmensgröße hat einen negativen Effekt auf die aktionale Loyalität.

### 3.5.3.2 Unternehmensgröße als Moderator

Die Forschung zur Verbindung von intendiertem zu aktionalem loyalen Verhalten geht mitnichten von einer linearen Beziehung aus. Vielmehr wird durch den Einsatz von Moderatoren versucht, Heterogenitäten von bspw. Kunden oder Marktgegebenheiten offenzulegen und deren Einflüsse zu messen. Zusätzlich wird die Aussagekraft der modellierten Kausalbeziehungen verbessert.<sup>472</sup> Die sich aufgrund der Unternehmensgröße ergebenden Heterogenitäten in der Kunde-Bank-Beziehung sollen daher in diesem Modell Berücksichtigung finden. In dieser Studie liegt daher zum einen der Fokus auf der wichtigen Schnittstelle zwischen intendierter und aktionaler Loyalität, zum anderen werden moderierte Interdependenzen zwischen den beiden Ebenen Bank und Berater betrachtet.<sup>473</sup> Die Unternehmensgröße zeigt aus theoretischer Sicht einen Einfluss auf das Verhalten der im Fokus stehenden Unternehmen und moderiert so die Loyalitätskette. Die Unternehmen stehen in verschiedensten Abhängigkeiten zu ihren Geldgebern. Weicht das Volumen der zu Verfügung gestellten Finanzmittel oder die benötigte Qualität vom Bedarf ab, hat dies nicht erwünschte Folgen auf die verschiedensten Funktionsbereiche des Unternehmens.<sup>474</sup> Insbesondere große Unternehmen,

---

<sup>468</sup> Vgl. Cudd et al. (2006), S. 224-227; Beck/Demirguc-Kunt (2006), S. 2935-2942 und Ittner/Larcker (1998), S. 6-7.

<sup>469</sup> Vgl. Ford (1982), S. 289-299 und Dentz (2013), S. 4.

<sup>470</sup> Vgl. Reimnitz (1987), S. 260; Brost et al. (2006), S. 208-209; Burda (1987), S. 305; Brost et al. (2006), S. 208-209; Heitmüller (1998), S. 599-603; Detragiache et al. (2000), S. 1133-1161; Harhoff/Körting (1998), S. 1348-1349 und Müller et al. (1993), S. 756-758.

<sup>471</sup> Vgl. Ongena/Smith (2000), S. 26-56.

<sup>472</sup> Vgl. Storbacka (2007), S. 28-31; Bolton et al. (2008), S. 60-61; Bowman/Narayandas (2001), S. 285-286 und Seiders et al. (2005), S. 26-30 und die dort angegebenen Studien.

<sup>473</sup> Vgl. für eine ähnliche Vorgehensweise auch Evanschitzky/Wunderlich (2006), S. 332-338; Blut et al. (2007), S. 728.

<sup>474</sup> Vgl. Hakansson 1982, S. 285 und Ford (1982), S. 299.

die umfangreichere Finanzdienstleistungen als kleinere Unternehmen nachfragen, sind von den bereits zuvor beschriebenen Risikorestriktionen der Kreditinstitute mehr betroffen als kleinere Unternehmen.<sup>475</sup> Dies wird durch die bereits beschriebene hold-up Problematik im Rahmen nicht-transferierbarer proprietärer Informationen in Geschäftsbeziehungen zu einzelnen Banken ergänzt. Ein Informationsvorteil könnte in diesem Rahmen zu Monopolrenten für die Bank auf Kosten des Unternehmens führen.<sup>476</sup> Diesen Problemen begegnen die Unternehmen durch die Etablierung mehrerer Geschäftsbeziehungen, auch Multibanking genannt, mit welchen sie einen Wettbewerb zwischen den Banken erzeugen und gleichzeitig auch die Deckung ihres Finanzierungsbedarfs absichern.<sup>477</sup> Kleinere Unternehmen werden bei der Führung von mehreren Geschäftsbeziehungen auch stets die hiermit in Verbindung stehenden Transaktionskosten im Blick haben, welche ein zu stark ausgedehntes Bankenportfolio begrenzen. Bei größeren Unternehmen werden diese Transaktionskosten durch die Verringerung der Risiken jedoch überkompensiert.<sup>478</sup> Dies resultiert letztlich in einem negativ moderierten Effekt des Einflusses der intendierten Loyalität zur Bank auf die aktionale Loyalität durch die Unternehmensgröße.

H12: Der Einfluss der intendierten Loyalität zur Bank auf die aktionale Loyalität wird durch die Unternehmensgröße negativ moderiert.

Ein weiterer Moderatoreffekt der Unternehmensgröße ist in der Informationsintransparenz kleinerer Unternehmen begründet.<sup>479</sup> Der Kundenberater spielt aufgrund seiner Funktion als Informationstransporteur und Interpret im Rahmen der Risikobewertung eine bedeutsame Rolle für das Unternehmen.<sup>480</sup> Insbesondere die als informations-intransparent angesehenen kleineren Unternehmen sind auf eine effektive Informationsproduktion in der Interaktion mit dem Kundenberater angewiesen, um eine adäquate Risikobeurteilung zu erhalten.<sup>481</sup> Gleichermäßen wird auch ein Beraterwechsel kleinere Unternehmen mehr treffen, da viele weiche Informationen verloren gehen.<sup>482</sup>

---

<sup>475</sup> Vgl. Petersen (1999), S. 402.

<sup>476</sup> Vgl. Boot (2000), S. 8-9; Degryse/Ongena (2001), S. 11; Harhoff/Körting (1998), S. 113 und Roy (2013), S. 5

<sup>477</sup> Vgl. Jackson (1988), S. 15-16 und Crane/Eccles (1993), S. 139.

<sup>478</sup> Vgl. Berger et al. (2001), S. 2135-2138, Detragiache 2000 #519:1134-1135; Ford (1982), S. 289; Cunningham (1982), S. 349-350 und Machauer/Weber (2000), S. 3.

<sup>479</sup> Vgl. Berger/Udell (2006), S. 2947.

<sup>480</sup> Vgl. Miller (1972), S. 16; Värlander (2008), S. 287; Courpasson (1997), S. 70-71; Schmidt (2001), S. 69 und Liberti (2003), S. 9.

<sup>481</sup> Vgl. Binks/Ennew (1997), S. 169-170 und 176; Peltoniemi (2007), S. 155; Berger et al. (2001), S. 2131-2132; Moriarty et al. (1983), S. 4 und 11-13 und Tyler/Stanley (2007), S. 340-341.

<sup>482</sup> Vgl. Scott/Dunkelberg (1999), S. 289 und Berger/Udell (2002), S. F36-F40.

Zudem nutzen kleinere Unternehmen auch die betriebswirtschaftliche Kompetenz des Kundenberaters als beratendes Element.<sup>483</sup> Der Kundenbetreuer hat für kleine Unternehmen einen besonderen Wert an sich. Dieser ist für größere Unternehmen mit den umfangreichen Publikationspflichten und der hieraus resultierenden Transparenz im Rahmen der Risikobewertung sowie seinen spezialisierten Mitarbeitern nicht gegeben. Gleichfalls messen größere Unternehmen dem Nutzen interpersoneller Beziehungen zwischen Treasurer und Kundenberater für die Geschäftsbeziehung einen geringeren Stellenwert zu.<sup>484</sup> Aus diesem Grund wird hypothetisiert, dass der Einfluss der Ebene des Kundenberaters auf die intendierte Loyalität zur Bank als auch der aktionalen Loyalität durch die Unternehmensgröße negativ moderiert wird.

H13: Der Einfluss der intendierten Loyalität zum Kundenberater auf die aktionale Loyalität wird durch die Unternehmensgröße negativ moderiert.

Dieser moderierte Einfluss der Ebene des Beraters wird dabei nicht nur zur finalen aktionalen Loyalität vermutet, sondern bereits bei der Entwicklung der intendierten Loyalität. Hierbei wird von einem moderierten Einfluss der Ebene des Beraters auf die Ebene der Bank ausgegangen.

H14: Der Einfluss der Zufriedenheit mit dem Kundenberater auf die intendierte Loyalität zur Bank wird durch die Unternehmensgröße negativ moderiert.

### **3.5.4 Darstellung des Untersuchungsmodells und Hypothesenübersicht**

In den vorherigen Kapiteln wurden zur Beantwortung der forschungsleitenden Fragestellungen,

- 1. Werden die Bank und der Kundenberater von Firmenkunden als getrennte Bezugsobjekte der Loyalität wahrgenommen?**
- 2. Wem gegenüber ist das loyale Verhalten aufgrund von Zufriedenheit und intendierter Loyalität stärker ausgeprägt, zur Bank oder zum Kundenberater?**
- 3. Welchen direkten und welchen moderierenden Einfluss hat die Unternehmensgröße des Kunden auf die Verhaltensloyalität zur Bank?**

die theoretischen Grundlagen geschaffen. Corporate Banking wird als ein komplexes hierarchisches Service-System begriffen, in dessen Mittelpunkt Geschäftsbeziehungen zwischen Anbietern und Abnehmern von Finanzdienstleistungen stehen, begriffen. Die institutionellen Grundlagen,

---

<sup>483</sup> Vgl. *Uzzi/Gillespie* (2002), S. 599.

<sup>484</sup> Vgl. *Binks/Ennew* (1997), S. 169-170 und 176 und *Peltoniemi* (2007), S. 155.

wie z. B. Kontrakte dieser Beziehungen zwischen Bank und Kunde sind auf der Ebene der Organisation verankert. Die Ausführungen in der Forschungsliteratur zum Kundenberater zeigen jedoch auf, dass diese Rolle als eine spezialisierte Funktion angesehen werden kann, die für die Gesamtbeziehung der Bank zum Firmenkunden von besonderer Bedeutung ist.<sup>485</sup> Im Rahmen der SDL wurde aufgezeigt, dass die agierenden Akteure Bank und Berater als Bezugsobjekte der Kundenloyalität auf unterschiedlichen Ebenen strukturierter Service System agieren. Hieraus folgt die separierte Entwicklung der Loyalität zu Bank und Berater. Gleichfalls wurden deren Interdependenzen aufgezeigt und in Hypothesen überführt. Abschließend wurde die Unternehmensgröße als direkte Einflussgröße und Moderator in das Modell integriert, um den größenimplizierten phänomenologischen Kontext abzubilden. Aus den entwickelten Hypothesen ist die grafische Darstellung des Untersuchungsmodells in Abbildung 14 abgeleitet.<sup>486</sup>

An dieser Stelle ist es notwendig aufzuzeigen, dass die Hypothesen einen starken Kontextbezug zum Corporate Banking aufweisen.<sup>487</sup> Das bedeutet, dass keine ungeprüfte Übertragung auf andere Branchen erfolgen sollte. Mit dem untersuchten Gegenstand verwandte Kontexte können in Branchen, wie z. B. Versicherungen für Unternehmen oder IT-Betriebsservice, vorgefunden werden. Dennoch sollte auch vor einer Übertragung der Ergebnisse in diese Branchen mit entsprechender Vorsicht vorgegangen werden.

Im Modell tritt deutlich die getrennte Betrachtungsweise der Ebenen Bank und Berater in Erscheinung. Für die kausalen Verbindungen (fette Pfeilverbindungen) wird stets ein positiver Effekt angenommen. Das Vorzeichen der Moderatoreffekte ist negativ und an dem jeweiligen Pfeil (dünne Pfeile) angegeben. Für die Unternehmensgröße wurde ein negativer Einfluss (gestrichelte Linie) hypothetisiert. Abschließend sind in Tabelle 6 die Hypothesen in der Übersicht dargestellt.

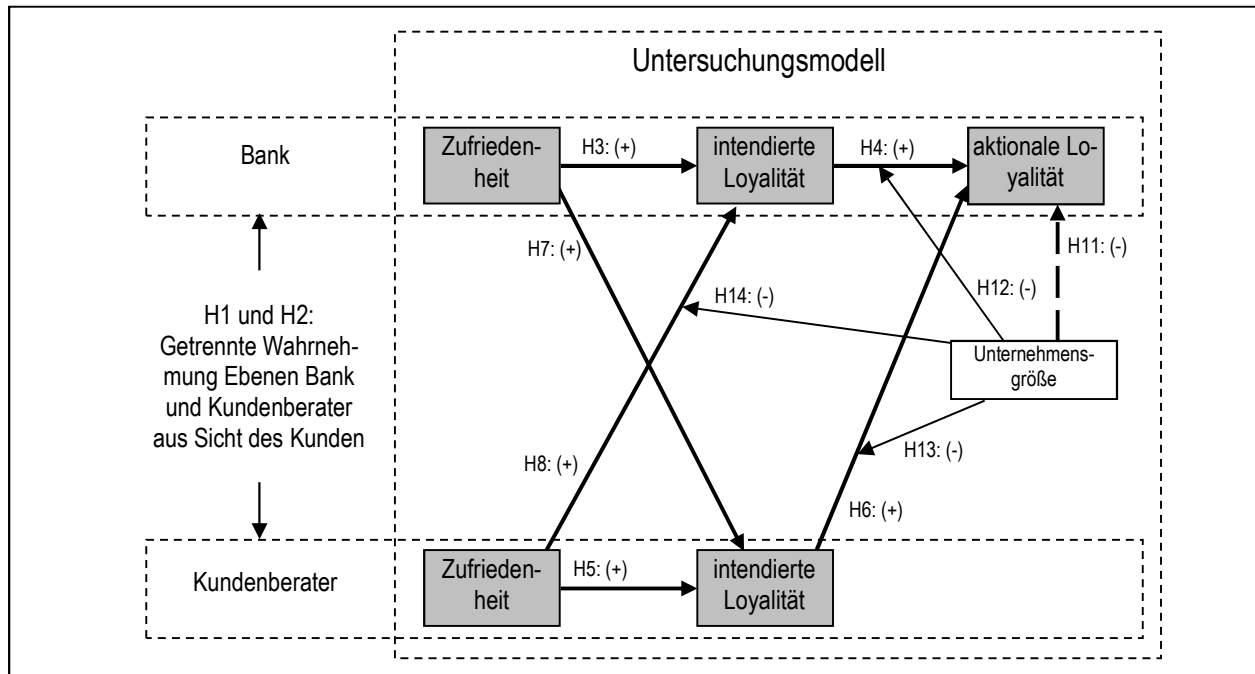
---

<sup>485</sup> Vgl. z.B. *Schwizer* (2005), S. 86; *Caselli* (2005b), S. 57 und 72 und *Paulin et al.* (2000), S. 467-468.

<sup>486</sup> Aufgrund der Übersichtlichkeit sind in dieser Abbildung die Hypothesen zu den medierten Effekten H9 und H10 nicht vermerkt.

<sup>487</sup> Vgl. *Chandler/Vargo* (2011), S. 35–41.

Abbildung 14: Untersuchungsmodell



Quelle: Eigene Erstellung.

Tabelle 6: Hypothesenübersicht

<b>Separationshypothesen</b>	
H1	Die Zufriedenheit mit dem Kundenberater wird aus Kundensicht getrennt von der Zufriedenheit zur Bank wahrgenommen.
H2	Die intendierte Loyalität zum Kundenberater wird aus Kundensicht getrennt von der intendierten Loyalität zur Bank wahrgenommen.
<b>Hypothesen zum Modell der Loyalitätsentwicklung</b>	
H3	Die Zufriedenheit mit der Bank hat einen positiven Einfluss auf die intendierte Loyalität zur Bank.
H4	Die intendierte Loyalität zur Bank hat einen positiven Einfluss auf die aktionale Loyalität.
H5	Die Zufriedenheit mit dem Kundenberater hat einen positiven Einfluss auf die intendierte Loyalität zum Kundenberater.
H6	Die intendierte Loyalität zum Kundenberater hat einen positiven Einfluss auf die aktionale Loyalität.
<b>Interdependenzhypothesen</b>	
H7	Die Zufriedenheit mit der Bank hat einen positiven Einfluss auf die intendierte Loyalität zum Kundenberater.
H8	Die Zufriedenheit mit dem Kundenberater hat einen positiven Einfluss auf die intendierte Loyalität zur Bank.
H9	Die Zufriedenheit mit der Bank hat einen positiven indirekten Einfluss auf die aktionale Loyalität via der intendierten Loyalität zum Kundenberater.
H10	Die Zufriedenheit mit dem Kundenberater hat einen positiven indirekten Einfluss auf die aktionale Loyalität via der intendierten Loyalität zur Bank.
<b>Hypothesen zum direkten Einfluss und Moderatoreffekten der Unternehmensgröße</b>	
H11	Die Unternehmensgröße hat einen negativen Effekt auf die aktionale Loyalität.
H12	Der Einfluss der intendierten Loyalität zur Bank auf die aktionale Loyalität wird durch die Unternehmensgröße negativ moderiert.
H13	Der Einfluss der intendierten Loyalität zum Kundenberater auf die aktionale Loyalität wird durch die Unternehmensgröße negativ moderiert.
H14	Der Einfluss der Zufriedenheit mit dem Kundenberater auf die intendierte Loyalität zur Bank wird durch die Unternehmensgröße negativ moderiert.

Quelle: Eigene Erstellung.



## 4 Empirischer Teil

### 4.1 Vorgehensweise

Nachdem die theoretischen Grundlagen aufbereitet und in Hypothesen überführt wurden, erfolgt in diesem Kapitel die Ausarbeitung des empirischen Teils der Studie.

Im ersten Schritt werden die methodischen Grundlagen zur Studie vorgestellt. Zunächst wird auf das Erhebungsdesign der Studie eingegangen. Darauf folgt die Vorstellung der Kovarianzstrukturanalyse. Dabei wird auf eine grundlegende Beschreibung des Verfahrens verzichtet, da dies bereits ausgiebig in der Forschungsliteratur besprochen ist. Es folgt die deskriptive Analyse der Untersuchungsdaten. Hieran schließt sich die aufgrund der deskriptiven Analyse ergebende methodische Spezifikation an. Hierzu zählen der Umgang mit den fehlenden Werten, die Bestimmung der passenden Teststatistik und des Schätzverfahrens, die Selektion des Datenmodells sowie die Vorstellung der Methoden zur Überprüfung medierender und moderierender Effekte.

Im zweiten Schritt erfolgt die empirische Überprüfung des Untersuchungsmodells mittels Kovarianzstrukturanalyse. Diese gliedert sich in drei Teile: Zunächst erfolgt die Überprüfung des Messmodells. Hieran schließt sich die Analyse des Strukturgleichungsmodells an. Abschließend erfolgt die Überprüfung der moderierenden Effekte. Das Kapitel schließt mit einer Übersicht.

### 4.2 Erhebungsdesign der Studie

Methodisch kann in Bezug auf den zeitlichen Erhebungsrahmen zwischen einer Längs- oder Querschnittsstudie unterschieden werden. Idealerweise können in einem Längsschnittdesign Daten zu verschiedenen Zeitpunkten erhoben werden und hieraus in dynamischen Modellen bestehende Kausalitäten offen gelegt werden.<sup>488</sup> Leider wird dieses Erhebungsdesign in der Unternehmenspraxis zur Erhebung von Image-Befragungen, wie im Falle des für diese Studie kooperierenden Unternehmens, nur selten genutzt, sodass eine solche Modellierung nicht möglich war.<sup>489</sup> Die Variante der Querschnittsstudie birgt das Risiko, dass die geäußerten Bewertungen nach dem vollzogenen Verhalten liegen und Limitationen in Gedächtnis sowie Dissonanzen einen Bias in den Antworten erzeugen können.<sup>490</sup> Die niedrigeren Kosten rechtfertigen jedoch oftmals das reduzierte Design und versorgen das erhebende Unternehmen mit den zum Zeitpunkt der Erhebung notwendigen Informationen.<sup>491</sup> Vor allem der Aspekt der nicht natürlich fixierten temporalen Order resultiert in

---

<sup>488</sup> Vgl. *Menard* (2003), S. 15-16 und *Duncan et al.* (2006), S. 1-2. Zur Thematik von Längsschnittstudien siehe *Urban* (2004), S. 7-8.

<sup>489</sup> Vgl. *Rust/Zahorik* (1993), S. 201 und *Garland* (2004), S. 259-260. Siehe für Beispiele von Längsschnittstudien *Banker et al.* (1997), S. 1-48; *Bolton* (1998), S. 171-186 ; *Bolton et al.* (2000), S. 95-108; *Bolton et al.* (2008), S. 46-64; *Verhoef* (2003), S. 30-45 oder *Bernhardt et al.* (2000), S. 161-171.

<sup>490</sup> Vgl. *Rust/Zahorik* (1993), S. 202 und *Zimbardo et al.* (2007), S. 779-780.

<sup>491</sup> Vgl. *Rust/Zahorik* (1993), S. 202 und *Menard* (2003), S. 1.

einer Limitation dieser Arbeit, die auch vor dem Hintergrund, dass auch andere Studien zu diesem Forschungsgegenstand ebenfalls nur ein Querschnittsdesign aufweisen,<sup>492</sup> nicht von der Hand zu weisen ist. Dieser methodischen Limitation bewusst, wird diese Studie als Querschnittstudie aufgebaut.

Die Geschäftsbeziehungen zwischen Firmenkunden und Banken stellen das Untersuchungsobjekt dar. Die Erhebung erfolgte telefonisch, da diese Methode im B2B Bereich eine höhere Rücklaufquote als eine schriftliche Befragung oder eine Online-Studie verspricht. Die Befragung wurde mittels des Key Informant-Ansatzes durchgeführt. Ein Key Informant ist eine Person, die aufgrund ihrer Position, ihrer Kommunikationsfähigkeit und vor allem aufgrund ihres Spezialwissens die Untersuchungsfragen beantworten kann.<sup>493</sup> Für die vorliegende Untersuchung wurde die für Finanzentscheidungen zuständige Person im Unternehmen befragt, was durch eine Selektionsfrage zu Beginn des Fragebogens sichergestellt wurde.<sup>494</sup> Der Einsatz des Key Informant-Ansatzes wird auch kritisch gesehen. So wird aufgezeigt, dass die Befragung einzelner Personen eine geringere Validität bezüglich des Antwortverhaltens des Gesamtunternehmens mit sich bringen kann.<sup>495</sup> Als Lösung wird die Betrachtung und Analyse mehrerer bzw. aller relevanten Informationsträger pro Unternehmen vorgeschlagen.<sup>496</sup> HOMBURG et al. stellen jedoch heraus, dass Untersuchungen mittels Key Informant-Ansatz nicht zwingend verzerrte Ergebnisse liefern, sondern je nach Eigenschaften der befragten Person und Untersuchungsobjekt durchaus gute Ergebnisse erzeugen. Die Autoren zeigen auf, dass Personen mit hohem Status reliablere Antworten geben. Zudem sind Fragestellungen zu Unternehmen im Gegensatz zu Personen als durchaus verlässlich anzusehen.<sup>497</sup> Im Gegenzug ist die Befragung multipler Key Informants gleichfalls mit Problemen belegt. Im B2B Umfeld wird in Bezug auf Umfragen auch schon von einer Überladung von Entscheidungsträgern mit Umfragen jeglicher Art gesprochen. Dies kann durchaus zu Reaktanzen führen, wenn in einem Unternehmen mehrere Befragte identische Fragestellungen beantworten sollen.<sup>498</sup> Gleichfalls ist der erhöhte Zeit- und Kostenaufwand zu beachten.<sup>499</sup> An dieser Stelle wird davon ausgegangen, dass aufgrund der selektierten befragten Person und dem eher objektiven Untersuchungsgegenstand entsprechend reliable Antworten zu erwarten sind.

---

<sup>492</sup> Vgl. einer statt vieler *Blut et al.* (2007), S. 728-729.

<sup>493</sup> Vgl. *Marshall* (1996b), S. 92, *Marshall* (1996a), S. 523 und *Phillips* (1981), S. 398.

<sup>494</sup> Vgl. für vergleichbare Untersuchungsansätze in Studien siehe bspw. *Saab* (2007), S. 166; *Homburg et al.* (2012); und *Heide/John* (1990), S. 30.

<sup>495</sup> Vgl. *Phillips* (1981), S. 408-410 und *Homburg et al.* (2012), S. 605.

<sup>496</sup> Vgl. *Deaux/Callaghan* (1985), S. 366; *Homburg et al.* (2012), S. 594-595 und *Phillips* (1981), S. 411.

<sup>497</sup> Vgl. *Homburg et al.* (2012), S. 606 und *Klarmann* (2008), S. 129.

<sup>498</sup> Vgl. *Stauss* (1997), S. 517.

<sup>499</sup> Vgl. *Marshall* (1996b), S. 96; *Pal et al.* (1998), S. 673 und *Deaux/Callaghan* (1985), S. 366.

Ebenso wurde kontrolliert, dass das Unternehmen den gewünschten Größenordnungen entspricht.<sup>500</sup> Das Adressmaterial setzt sich aus Kundendaten des kooperierenden Kreditinstituts und zugekauftem Adressmaterial zusammen. Somit sind nicht nur Kunden eines Kreditinstitutes, sondern mehrerer in der Stichprobe enthalten. Hierdurch wird die Validität der Studie deutlich erhöht. Die Erhebung fand von Anfang November 2009 bis Ende Februar 2010 statt. Um einen Anreiz zur Teilnahme zu geben, wurde den Befragten eine Spende durch das kooperierende Kreditinstitut an eine gemeinnützige Organisation oder ein Gutschein zum Einkauf bei einem bekannten Online-Händler in Höhe von jeweils € 20,-- angeboten.<sup>501</sup> Die für diese Arbeit relevanten Fragestellungen waren nur ein Teil der Umfrage. Die restlichen Fragestellungen beschäftigten sich mit den Themen Bekanntheit und Image deutscher Kreditinstitute.

### 4.3 Kovarianzstrukturanalyse als Analysemethode

Die Nutzung von Einzelindikatoren und die Verwendung von Korrelationskoeffizienten sind in Studien zu Kausalketten weit verbreitet. Dabei gilt jedoch die Messung der theoretischen Konstrukte mit lediglich einem Indikator vor dem Hintergrund der Messfehlerproblematik als fraglich. Ebenso erscheint das Aufdecken von kausalen Verbindungen mittels bivariater Korrelationen im Rahmen komplexer Modelle als fragwürdig. Es wird daher die Nutzung einer Methodik befürwortet, die diese Schwächen überwindet. Die Kovarianzstrukturanalyse, auch Strukturgleichungsmodell genannt, erweist sich hierbei als adäquate Methode.<sup>502</sup>

Die Kovarianzstrukturanalyse besteht aus einem Mess- und einem Strukturmodell.<sup>503</sup> Zur lokalen Beurteilung des Messmodells wird eine Kombination von Gütekriterien der ersten und zweiten

---

<sup>500</sup> Vgl. für dieses Vorgehen zur Erhebung im Business Marketing *Moriarty/Bateson* (1982), S. 184 oder *Patterson et al.* (1996), S. 1997.

<sup>501</sup> Vgl. *Saab* (2007), S. 165.

<sup>502</sup> Vgl. *Loveman* (1998), S. 21-29; *Silvestro/Cross* (2000), S. 254; *Pritchard/Silvestro* (2005), S. 342; *Gelade/Young* (2005), S. 13; *Duncan/Elliott* (2004), S. 328; *Fornell/Larcker David F.* (1981), S. 39 und *Dean* (2004), S. 343.

<sup>503</sup> Aufgrund der umfangreichen Verwendung und Dokumentation in der wissenschaftlichen Literatur soll auf eine detaillierte Darstellung der Grundlagen von Strukturgleichungsmodellen an dieser Stelle verzichtet werden. Vgl. *Jöreskog* (1978), S. 443-477; *Jöreskog* (2005); *McDonald/Ringo Ho* (2002); *Anderson/Gerbing* (1988), S. 411-423; *Hayduk* (1996); *Bagozzi/Phillips* (1982), S. 459-489; *Bollen* (1989); *Mulaik* (2009) und *Hair et al.* (2006), S. 703-890. Als deutschsprachige Quellen siehe auch *Backhaus et al.* (2003), S. 333-415; *Hildebrandt et al.* 1998; *Albers/Götz* (2006), S. 558-677; *Diller* (2006), S. 611-617; *Eberl* (2006), S. 651-668; *Giere et al.* (2006), S. 678-695; *Hildebrandt/Temme* (2006), S. 618-639; *Homburg/Klarmann* (2006), S. 727-748; *Huber/Heitmann* (2006), S. 696-710 und *Scholderer/Balderjahn* (2006), S. 640-650.

Generation genutzt.<sup>504</sup> Als Kriterien der ersten Generation werden die explorative Faktorenanalyse<sup>505</sup>, Cronbachs Alpha<sup>506</sup> und die Item to Total-Korrelation<sup>507</sup> eingesetzt. Bei den Gütekriterien der zweiten Generation kann zwischen Gütemaßen zur Beurteilung einzelner Indikatoren und eines Faktors unterschieden werden. Zur Beurteilung der Indikatoren wird auf die Indikatorreliabilität<sup>508</sup> und die Signifikanz der Faktorladung<sup>509</sup> zurückgegriffen. Zur lokalen Beurteilung auf Faktorebene kommen die Faktorreliabilität, die durchschnittlich erfasste Varianz (DEV)<sup>510</sup>, der  $\chi^2$ -Differenztest<sup>511</sup> und das Fornell-Larcker-Kriterium<sup>512</sup> zum Einsatz. Als globale Gütekriterien zur Beurteilung der Modellgüte des Strukturmodells kommen der Chi-Quadrat Test ( $\chi^2$ -Teststatistik) sowie der Quotient aus dem  $\chi^2$ -Wert und der Zahl der Freiheitsgrade, kurz  $\chi^2/df$ <sup>513</sup>, der Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)<sup>514</sup>, der Tucker-Lewis Index (TLI)<sup>515</sup>, der Comparative-Fit Index (CFI)<sup>516</sup> und der Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)<sup>517</sup> zum Einsatz.<sup>518</sup> Tabelle 7 gibt einen Überblick über die verwendeten Gütekriterien und die entsprechenden Schwellenwerte.

---

<sup>504</sup> Vgl. *Homburg/Giering* (1998), S. 118-124 und *Anderson/Gerbing* (1988), S. 414-420.

<sup>505</sup> Vgl. *Backhaus et al.* (2003), S. 259-332; *Hair et al.* (2006), S. 101-140; *Peter* (1997), S. 179 und *Homburg/Giering* (1998), S. 119.

<sup>506</sup> Vgl. *Peter* (1979), S. 8-9; *Nunnally* (1967), S. 245-246 und *Homburg/Giering* (1998), S. 119. Folgt man Nunnally, so sind Werte ab 0,8 oder 0,9 erst als zufriedenstellende Werte anzusehen. Zur Diskussion siehe auch *Lance et al.* (2006), S. 205-207.

<sup>507</sup> Vgl. *Homburg/Giering* (1998), S. 120; *Churchill, JR.* (1979), S. 68; *Bearden et al.* (1989), S. 475 und *Nunnally* (1967), S. 279-280.

<sup>508</sup> Vgl. *Fornell/Larcker David F.* (1981), S. 45; *Bagozzi/Yi* (1988), S. 80-82 und *Homburg/Giering* (1998), S. 124.

<sup>509</sup> Vgl. *Giering* (2000), S. 85.

<sup>510</sup> Vgl. *Bagozzi/Yi* (1988), S. 80-82; *Homburg/Giering* (1998), S. 124-125; *Zinnbauer/Eberl* (2004), S. 7-8 und *Ping, JR.* (2004), S. 131.

<sup>511</sup> Vgl. *Ping, JR.* (2004), S. 131; *Anderson/Gerbing* (1988), S. 416 und *Homburg/Giering* (1998), S. 126.

<sup>512</sup> Vgl. *Fornell/Larcker David F.* (1981), S. 46 und *Homburg/Giering* (1998), S. 126.

<sup>513</sup> Vgl. *Jöreskog/Sörbom* (1982), S. 408; *Zinnbauer/Eberl* (2004), S. 14 und *Byrne* (2001), S. 81.

<sup>514</sup> Vgl. *Zinnbauer/Eberl* (2004), S. 11; *Giering* (2000), S. 82-83; *Browne/Cudeck* (1993), S. 136-162 und *Hu/Bentler* (1999), S. 27. Zur Interpretation der Werte vgl. *MacCallum et al.* (1996), S. 134.

<sup>515</sup> Vgl. *Schermelleh-Engel et al.* (2003), S. 40-41; *Hu/Bentler* (1999), S. 27; *Bentler/Bonett* (1980), S. 588-606; *Bentler* (1992), S. 400 und *Bentler* (1990), S. 239-240.

<sup>516</sup> Vgl. *Bentler/Bonett* (1980), S. 599-600; *Hu/Bentler* (1999), S. 27; *Hutchinson/Olmos* (1998), S. 347-348; *Byrne* (2001), S. 83 und *Bentler* (1990), S. 239-240.

<sup>517</sup> Vgl. *Hu/Bentler* (1999), S. 27; *Schermelleh-Engel et al.* (2003), S. 38-39 und *Byrne* (2001), S. 82.

<sup>518</sup> Vgl. *Homburg/Klarmann* (2006), S. 736. Für eine bereits ältere Methodenmetastudie inklusive Anwendungsempfehlungen siehe *Baumgartner/Homburg* (1996), S. 139-161. Für die formale Darstellung dieser und noch weiterer Indizes siehe auch *Bentler* (1990), S. 238-246; *Bentler/Bonett* (1980), S. 588-606; *Homburg/Giering* (1998), S. 122-124; *Schermelleh-Engel et al.* (2003), S. 31-48; *Hu/Bentler* (1999), S. 3 und *Zinnbauer/Eberl* (2004), S. 7-12.

Tabelle 7: Übersicht der Gütemaße und deren Schwellenwerte

Verwendetes Gütemaß	Schwellenwert
<b>Lokale Gütemaße</b>	
Faktorladung (in explorativer sowie konfirmatorischer Faktorenanalyse)	$\geq 0,4$
Cronbachs Alpha	$\geq 0,7$
Item to Total-Korrelation	$\geq 0,5$
Indikatorreliabilität	$\geq 0,4$
Signifikanz der Faktorladung auf 5 % Niveau	$t > 1,645$ (einseitig)
Faktorreliabilität	$\geq 0,6$
DEV	$\geq 0,5$
$\chi^2$ Differenztest auf 5 % Niveau	$\geq 3,84$
Fornell-Larcker-Kriterium	$DEV(\xi_i), DEV(\xi_j) > r(\xi_i, \xi_j)^2$
<b>Globale Gütemaße</b>	
$\chi^2$ -Test	$p > 0,5$
$\chi^2/df$	$\leq 3$
RMSEA	$\leq 0,08$
CFI	$\geq 0,9$
TLI	$\geq 0,9$
SRMR	$\leq 0,08$

Quelle: Auswahl Schwellenwerte in Anlehnung an die in Kapitel 4.3 angegebene Literatur.

## 4.4 Konstruktoperationalisierung

### 4.4.1 Operationalisierung der Konstrukte des Modells der Loyalitätsentwicklung

In diesem Abschnitt werden die zur Untersuchung eingesetzten Konstrukte operationalisiert. Das Kapitel schließt mit der grafischen Darstellung des Modells.

Im Rahmen der Synthese zum Modell der Loyalitätsentwicklung wurde auf die Modelle von OLIVER, HESKETT et al. und BRUHN zurückgegriffen. Bei der Operationalisierung der Loyalitätskonstrukte erfolgt eine Orientierung an diesen theoretischen Ausführungen und Konstruktoperationalisierung empirischer Studien zu diesen Modellen. Ergänzend werden Messkonstrukte des Relationship Marketings, insbesondere im B2B-Kontext integriert.<sup>519</sup> Die Messkonstrukte weisen an dieser Stelle einen entsprechenden Kontextbezug auf. Dies geht einher mit der Annahme der Service

<sup>519</sup> Dem Ersteller der Arbeit ist keine empirische Überprüfung des Modells von Bruhn bekannt.

Dominant Logic, dass die Schaffung von Werten durch Co-Creation stets in einem konkreten Kontextbezug, in diesem Falle Corporate Banking, stattfinden.<sup>520</sup> Die Anpassung der Messinstrumente an diesen Kontext erlaubt zum einen eine bessere Erfassung, verhindert jedoch eine generelle Übertragbarkeit an kontextferne Gegebenheiten.

#### 4.4.1.1 Zufriedenheit

In Anwendungen zum Modell von OLIVER wird die affektive Loyalität durchgängig mit Skalen operationalisiert, die Itembatterien zur Zufriedenheit stark ähneln. Diese spiegeln ein kumulatives Zufriedenheitskonzept wieder und die Operationalisierung erfolgt reflektiv.<sup>521</sup> Empirische Studien zur SPC fokussieren inhaltlich ebenso auf diese Zufriedenheitskonzeptionierung.<sup>522</sup> Dem Konzept der kumulativen Zufriedenheit als konzeptioneller Inhalt der Konstruktoperationalisierung soll daher auch hier gefolgt werden.

In Studien, die eine Operationalisierung der Stufe der affektiven Loyalität von OLIVER vornehmen, werden zum Teil lediglich zwei Indikatoren benutzt,<sup>523</sup> im Rahmen der SPC werden auch Overall-Single Items verwendet.<sup>524</sup> Da hiermit eine Identifikation des latenten Konstrukts unter der Annahme kongenerischer Messmodelle nicht gewährleistet ist, werden in dieser Studie hierzu abweichend drei Indikatoren eingesetzt.

Da die Studie im B2B-Kontext angesiedelt ist, wird auf Indikatoren zurückgegriffen, die bereits in diesem Umfeld eingesetzt wurden und einer bereits im Retail-Kontext eingesetzten Skala zum Four Stage Loyalty Modell sehr ähnlich sind. Hierdurch wird eine Vergleichbarkeit mit bisherigen Studien hergestellt.<sup>525</sup> Die Ausformulierung der Items enthält bis auf die abweichende Spezifizierung bzgl. der Ebene der Bank bzw. des Beraters keine inhaltlichen Unterschiede und bietet somit eine größtmögliche Vergleichbarkeit der Konstrukte beider Level.

In der Operationalisierung wird eine direkte Messung mittels wahrgenommener Zufriedenheit und keine Disconfirmation-Messung mittels Differenzbildung zwischen wahrgenommenen und erwarteten Werten genutzt.<sup>526</sup> Zur Messung der Zufriedenheit mit der Bank werden in Anlehnung an die einschlägige Literatur folgende Indikatoren verwendet:

---

<sup>520</sup> Vgl. Chandler/Vargo (2011), S. 35–41.

<sup>521</sup> Vgl. Oliver (1999), S. 35; Evanschitzky/Wunderlich (2006), S. 342; Harris/Goode (2004), S. 154; Blut et al. (2007), S. 730; Caruana (2004), S. 263; Sawmong/Omar (2004), S. 507 und Vogel (2006), S. 114.

<sup>522</sup> Vgl. Silvestro/Cross (2000); Gelade/Young (2005), S. 10-11:250 und Pritchard/Silvestro (2005), S. 342.

<sup>523</sup> Vgl. Olsen (2002), S. 243 und Evanschitzky/Wunderlich (2006), S. 337.

<sup>524</sup> Vgl. Gelade/Young (2005), S. 10-11 und Pritchard/Silvestro (2005), S. 342.

<sup>525</sup> Vgl. Blut et al. (2007), S. 730; Stock (2005), S. 83; Homburg/Stock (2005), S. 419 und Homburg et al. (2003), S. 59.

<sup>526</sup> Vgl. Dabholkar et al. (2000), S. 150-151 und 162-165.

Tabelle 8: Operationalisierung der Zufriedenheit mit der Bank

<b>Zufriedenheit mit der Bank</b>		
Item	Kurzbezeichnung	Notation
Wir arbeiten sehr gerne mit der ... zusammen.	Zuf_B_1	x <sub>1</sub>
Wir sind mit der ... sehr zufrieden.	Zuf_B_2	x <sub>2</sub>
Ich habe sehr positive Erfahrungen mit der ...	Zuf_B_3	x <sub>3</sub>

Quelle: In Anlehnung an Blut (2007), S. 730; Oliver (1999), S. 35, Vogel (2006), S. 114; Stock (2005), S.83; Silvestro/Cross (2000), S. 250; Homburg/Stock (2005), S. 419 und Homburg et al. (2003), S. 59.

Zur Messung der Zufriedenheit mit dem Kundenberater werden analog hierzu folgende Indikatoren eingesetzt:

Tabelle 9: Operationalisierung der Zufriedenheit mit dem Kundenberater<sup>527</sup>

<b>Zufriedenheit mit dem Kundenberater</b>		
Item	Kurzbezeichnung	Notation
Ich arbeite gerne mit meinem Kundenbetreuer der ... zusammen.	Zuf_K_7	x <sub>7</sub>
Ich bin mit meinem Kundenbetreuer der ... sehr zufrieden.	Zuf_K_8	x <sub>8</sub>
Insgesamt habe ich sehr positive Erfahrungen mit meinem Kundenbetreuer der ... gemacht.	Zuf_K_9	x <sub>9</sub>

Quelle: In Anlehnung an Blut (2007), S. 730; Oliver (1999), S. 35, Vogel (2006), S. 114; Stock (2005), S.83; Silvestro/Cross (2000), S. 250; Homburg/Stock (2005), S. 419 und Homburg et al. (2003), S. 59.

Die Erhebung erfolgt mittels einer sieben-stufigen Skala mit den beschriebenen Endpunkten „Trifft voll und ganz zu“ (als sieben codiert) und „Trifft überhaupt nicht zu“ (als eins codiert). Die dazwischen liegenden ganzzahligen Zwischenstufen sind nicht weiter beschrieben. Die siebenstufige Skala wurde gewählt, da hierdurch die Antworten als kontinuierliche Daten interpretiert werden können.<sup>528</sup>

#### 4.4.1.2 Intendierte Loyalität

In der Stufe der intendierten Loyalität sind in den Anwendungen zu OLIVERS Modell Unterschiede in der Operationalisierung ersichtlich. EVANSCHITZKY/WUNDERLICH sowie VOGEL orientieren sich an ZEITHAML et al. und operationalisieren die Intentionen zum Wiederkauf, zum Cross-Buying und Empfehlungsverhalten.<sup>529</sup> CARUANA verwendet Indikatoren zum Wiederkauf, zur Weiterempfehlung und eine Verneinung der Wechselbereitschaft.<sup>530</sup> BLUT et al. greifen ebenfalls auf ZEITHAML et al. zurück, nutzen jedoch lediglich eine zwei-Item-Batterie: Intention zur Weiterempfehlung und

<sup>527</sup> Das beteiligte Kreditinstitut verwendet in seiner Kommunikation zum Kunden den Begriff des Kundenbetreuer, um hiermit einer erhöhte Qualität mittels sprachlicher Kommunikation zu transportieren. Der Fragebogen wurde dementsprechend angepasst.

<sup>528</sup> Vgl. Rhemtulla et al. (2010), S. 30.

<sup>529</sup> Vgl. Zeithaml et al. (1996), S. 38; Vogel (2006), S. 116 und 120 und Evanschitzky/Wunderlich (2006), S. 342.

<sup>530</sup> Vgl. Caruana (2004), S. 263.

Intention zum Wiederkauf.<sup>531</sup> Analog zu BLUT et al. formulieren auch SAWMONG/OMAR die konative Loyalität.<sup>532</sup> Somit steht bei diesen Autoren die Intention für zukünftiges Verhalten inhaltlich im Mittelpunkt. HARRIS/GOODE messen die konative Loyalität hingegen als die Empfindung, dass die Leistung der fokalen Marke anderen Marken überlegen ist, womit sie einen inhaltlich anderen Fokus legen, der nach OLIVER mit der kognitiven Loyalität einhergeht.<sup>533</sup>

In der ursprünglichen Formulierung der SPC von HESKETT et al. findet sich wie bereits angeführt eine eher weite Ausformulierung, wie bspw. die Operationalisierungen von Marktanteilen oder die Anzahl genutzter Produkte. In empirischen Studien wird diese Guideline bei der Operationalisierung auch entsprechend weit interpretiert.<sup>534</sup>

Zur Konstruktoperationalisierung dieser latenten Variablen ist explizit auf deren inhaltliche Spezifizierung einzugehen, da die bisherige Forschung keine einheitliche Formulierung eines Instrumentes zur Messung der intendierten Loyalität aufweist. So zeigt SÖDERLUND auf, dass viele Operationalisierungsalternativen der intendierten Loyalität als ein mehrdimensionales latentes Konstrukt aufgefasst werden können.<sup>535</sup> In empirischen Studien wird meist eine bestimmte Auswahl an Loyalitätsindikatoren und in seltenen Fällen auch nur ein einzelner Indikator eingesetzt.<sup>536</sup> Es können insgesamt drei Varianten ausgemacht werden: Erstens, es erfolgt eine Fokussierung auf einen bestimmten Loyalitätsaspekt.<sup>537</sup> Zweitens, es erfolgt eine generelle Betrachtung des Loyalitätskonstruktes mittels verschiedener Items.<sup>538</sup> Drittens, es liegt eine mehrdimensionale Operationalisierung und Messung vor.<sup>539</sup> Diese unterschiedliche Operationalisierung der Konstrukte stellt ein bedeutendes Problem für die Vergleichbarkeit von Studien dar.<sup>540</sup>

Eine Fokussierung auf lediglich einen Teilaspekt der Loyalität würde zu kurz greifen und die inhaltliche Diskussion und Eruierung einer möglichen Mehrdimensionalität stellt nicht den Forschungsgegenstand dieser Arbeit dar. Daher wird eine generelle Operationalisierung der konativen Loyalität vorgenommen.

Inhaltlich repräsentiert diese Stufe des Modells der Loyalitätsentwicklung die Intention für zukünftiges loyales Verhalten. Daher wird im Rahmen der Operationalisierung ein Messinstrument dem

---

<sup>531</sup> Vgl. *Blut et al.* (2007), S. 730.

<sup>532</sup> Vgl. *Sawmong/Omar* (2004), S. 507-508.

<sup>533</sup> Vgl. *Harris/Goode* (2004), S. 154 und *Oliver* (1999), S. 35.

<sup>534</sup> Vgl. *Heskett et al.* (1997), S. 202-203 und *Woratschek/Horbel* (2005), S. 51.

<sup>535</sup> Vgl. *Söderlund* (2006), S. 87-89; *Homburg et al.* (2003), S. 46-48 und *Tsung-Chi Liu/Li-Wei Wu* (2007), S. 140.

<sup>536</sup> Vgl. *Taylor/Todd* (1995), S. 174; *Smith/Wright* (2004), S. 193 und *van Doorn/Verhoef* (2008), S. 130. Die Messung mittels eines Einzelitems bildet jedoch den notwendigen Kontext oftmals nicht genügend ab und ist gegenüber Multi-Item Batterien weniger reliabel. Vgl. *Keiningham et al.* (2007), S. 45-47 und *Hayes* (2008), S. 24.

<sup>537</sup> Vgl. *Abdul-Muhmin* (2005), S. 25 und *Keaveney* (1995), S. 76 die auf das Beenden der Geschäftsbeziehung fokussieren. Vgl. *Verhoef et al.* (2001), S. 362-365 für eine gezielte Betrachtung des Cross-Buying.

<sup>538</sup> Vgl. *Evanschitzky/Wunderlich* (2006), S. 337; *Zeithaml et al.* (1996), S. 38 und *Taylor/Todd* (1995), S. 174.

<sup>539</sup> Vgl. *Homburg/Giering* (2001), S. 51; *Söderlund* (2006), S. 87-89; *Homburg et al.* (2003), S. 46-48; *Zeithaml et al.* (1996), S. 38 und *Tsung-Chi Liu/Li-Wei Wu* (2007), S. 140.

<sup>540</sup> Vgl. *Dean* (2004), S. 342.



Verständnis von OLIVERS konativer Loyalität folgend eingesetzt.<sup>541</sup> Als Indikatoren bieten sich für diese Studie daher die Intentionen zur Aufrechterhaltung der Geschäftsbeziehung, der Wiederkauf und die Erweiterung der Geschäftsbeziehung an.<sup>542</sup> Diese Items werden bereits in der Forschungsliteratur zur Messung der intendierten Loyalität eingesetzt und passen inhaltlich auch zum Forschungsgegenstand des Corporate Bankings.<sup>543</sup>

Ein weiterer oftmals verwendeter Indikator ist das Empfehlungsverhalten. Zur Verwendung dieses Indikators lassen sich in der Forschungsliteratur zwei Lager ausmachen: Zum einen wird er bei der Messung loyaler Verhaltensintentionen verwendet,<sup>544</sup> zum anderen wird argumentiert, dass die Konstrukte der Loyalität und der Weiterempfehlung generell nicht identisch sind und somit die Weiterempfehlung nicht als Indikator für Loyalität geeignet ist.<sup>545</sup> Folgt man der ersten Argumentationslinie, so wird angeführt, dass durch die Nutzung der Weiterempfehlung die positive Einstellung eines Kunden gegenüber der Bank abgebildet wird. Hierdurch soll einer Erfassung der „spurious loyalty“ oder der Gebundenheit ohne die positive Einstellung entgegengewirkt werden, da bei einer Empfehlung gerade diese unterstellt wird.<sup>546</sup> So wird auch in der Corporate Banking Literatur angeführt, dass loyale Kunden ihre Bank weiterempfehlen.<sup>547</sup>

Zweiter Linie folgend ist von einer Divergenz zwischen intendierter Loyalität und intendierter Weiterempfehlung auszugehen. SÖDERLUND spricht dabei auch von einem „Cocktail“-Ansatz, wenn Wiederkaufabsicht und Empfehlungsabsicht in einem Konstrukt verwendet werden, obwohl sie als zwei separate theoretische Konstrukte betrachtet werden müssen.<sup>548</sup> So werden unterschiedliche Gründe und Konsequenzen der jeweiligen theoretischen Konstrukte angeführt.<sup>549</sup> Ergänzend

---

<sup>541</sup> Vgl. *Oliver* (1999), S. 35.

<sup>542</sup> Vgl. *Blut et al.* (2007), S. 730; *Oliver* (1999), S. 35; *Evanschitzky/Wunderlich* (2006), S. 337 und *Vogel* (2006), S. 116.

<sup>543</sup> Vgl. *Bergmans* (2007), S. 24; *Süchting* (1972), S. 272; *Renker* (2003), S. 36-39 und *Süchting/Paul* (1998), S. 621.

<sup>544</sup> Vgl. *Foscht* (2002), S. 60; *Giering* (2000), S. 16; *Zeithaml et al.* (1996), S. 38; *Blut et al.* (2007), S. 730; *Pritchard/Silvestro* (2005), S. 342; *Olorunniwo et al.* (2006), S. 63; *Floh* (2004), S. 193 und 199; *Caruana* (2004), S. 263; *Al-Hawari* (2006), S. 234 und *Selnes* (1993), S. 26. Siehe ebenso die von Gerpott in einer Bestandsaufnahme zur Kundenbindung angeführten Studien *Gerpott* (2000).

<sup>545</sup> Vgl. *Popp* (2011), S. 61-62 und 136-137.

<sup>546</sup> Vgl. *Dick/Basu* (1994), S. 101-102; *Cretu/Brodie* (2007), S. 235; *Foscht* (2002), S. 60 und *Giering* (2000), S. 16. So könnten beispielsweise Wechselbarrieren ein Wiederkaufverhalten erzeugen. Bei Wegfall der Barriere würde sich das Kaufverhalten des Kunden aber ändern.

<sup>547</sup> Vgl. *Renker* (2003), S. 63.

<sup>548</sup> Vgl. *Söderlund* (2006), S. 78.

<sup>549</sup> Als Gründe für die positive Weiterempfehlung werden Dissonanzreduktion, Wissensaustausch, Involvement, Unterstützung von anderen Kunden, ökonomischer Anreiz, sozialer Nutzen und Unterstützung des Unternehmens angeführt. Für das intendierte Wiederkaufverhalten wird klassischerweise die Zufriedenheit mit einem Anbieter genannt. Vgl. *von Wangenheim/Bayón* (2004); *Popp* (2011), S. 59-60; *Söderlund* (2006), S. 81-82; *von Wangenheim/Bayón* (2007), S. 249; *Gruen et al.* (2006), S. 450 und *Hennig-Thurau et al.* (2004), S. 41 und 46. *Bloemer et al.* (1999), S. 1096 zeigen, dass in unterschiedlichen Branchen Servicequalitätsdimensionen differierende Wirkungen in Signifikanz und Effektstärke auf die Konstrukte Loyalitäts- und Weiterempfehlungsintention haben. Siehe für weitere Quellen auch die Übersicht in *Hennig-Thurau et al.* (2004), S. 41. Als Konsequenzen des intendierten Wiederkaufes wird der Kaufakt gegenüber dem Anbieter, bei intendiertem Weiterempfehlungsverhalten

lassen sich kontextuale, situative oder prädispositionale Ausprägungen anführen, in welchen die intendierte Weiterempfehlung innerhalb eines latenten Konstruktes intendierter Loyalität gleichfalls zu falschen Schlüssen führt. So würde im Rahmen von Variety Seeking Behavior, fehlendem Bedarf oder fehlender Kaufkraft die Einbeziehung beider Dimensionen in ein Konstrukt Probleme bei dessen Interpretation ergeben. Als Beispiel sei eine geringe Wiederkaufabsicht aufgrund fehlender Kaufkraft bei hoher Weiterempfehlungsbereitschaft angeführt.<sup>550</sup> Untermauert werden diese theoretischen Ausführungen durch empirische Studien (siehe hierzu Tabelle 11), die die Diskriminanz zwischen diesen Konstrukten belegen.

Das Empfehlungsverhalten wird der zweiten Argumentationslinie folgend nicht zur Messung der intendierten Loyalität im Firmenkundengeschäft von Banken eingesetzt.<sup>551</sup> Es werden daher die in Tabelle 10 angeführten Indikatoren zur Operationalisierung der intendierten Loyalität zur Bank genutzt.

Tabelle 10: Operationalisierung der intendierten Loyalität zur Bank

<b>Intendierte Loyalität zur Bank</b>		
Item	Kurzbezeichnung	Notation
Ich möchte die Geschäftsbeziehung zur ... möglichst lange aufrechterhalten.	IntL_B_4	y <sub>4</sub>
Wir beabsichtigen, weitere Produkte und Dienstleistungen der ... zu kaufen.	IntL_B_5	y <sub>5</sub>
Ich würde mich wieder für die ... entscheiden.	IntL_B_6	y <sub>6</sub>

Quelle: In Anlehnung an Blut (2007), S. 730; Oliver (1999), S. 35; Evanschitzky/Wunderlich (2006), S. 337; Renker (2003), S. 63; Zeithaml et al. (1996), S. 38; Caruana (2004); S. 263 und Vogel (2006), S. 116.

Analog hierzu wird die intendierte Loyalität zum Berater operationalisiert (siehe Tabelle 12). Die Erhebung erfolgt jeweils mittels einer sieben-stufigen Skala mit den beschriebenen Endpunkten „Trifft voll und ganz zu“ (als sieben codiert) und „Trifft überhaupt nicht zu“ (als eins codiert).

---

eine Kommunikationshandlung gegenüber einer dritten Person als Folge genannt. Vgl. Söderlund (2006), S. 82 und von Wangenheim/Bayón (2004), S. 1174-1175.

<sup>550</sup> Vgl. Söderlund (2006), S. 78; Maxham III/Netemeyer (2002b), S. 78; Woratschek/Horbel (2005), S. 54-55 und Woratschek (2002), S. 38.

<sup>551</sup> Vgl. eine entsprechend inkludierende Operationalisierung mit Weiterempfehlung Jayakody/Sanjeewani (2006), S. 466. Maxham III et al. (2008) formulieren zwar getrennte Konstrukte, führen diese bei der Messung jedoch wieder zusammen.

Tabelle 11: Messinstrumente der intendierten Loyalität und intendierten Weiterempfehlung

Studie	Stufe der Loyalitätsmessung	Stufe der Empfehlungsmessung	Branche der Studie	Diskriminanz	Bemerkung
Söderlund (2006)	Intention	Intention	Restaurant und Einzelhandel (zwei Stichproben)	Diskriminanz durch $\chi^2$ -Differenztest nachgewiesen.	-
Lam et al. (2004)	Intention	Verhalten	Logistik und Briefzustellung	Diskriminanz durch Fornell-Larcker Kriterium nachgewiesen.	-
Popp (2011)	Intention	Intention	Web-Community	Diskriminanz durch $\chi^2$ -Differenztest nachgewiesen.	Diskriminanz durch Fornell-Larcker Kriterium nicht bestätigt.
Bloemer et al. (1999)	Intention	Intention	4 Branchen-Mix	Diskriminanz durch Fornell-Larcker Kriterium nachgewiesen.	-
Maxham III/Netemeyer (2002a)	Intention	Intention	Finanzdienstleistungen	Kein Test auf Diskriminanzvalidität.	Es wurden nur Kunden nach einer vorliegenden Beschwerde befragt. Es liegen unterschiedlich hohe Korrelationen zwischen Weiterempfehlungs- und Wiederkaufabsicht je nach Stufe im Fehlerbehebungsprozess vor.
Maxham III/Netemeyer (2002b)	Intention	Intention	Finanzdienstleistungen und Hauskäufer	Diskriminanz durch Fornell-Larcker Kriterium nachgewiesen.	Es wurden nur Kunden nach einer vorliegenden Beschwerde befragt.
Woratschek/Horbel (2005)	Intention	Intention	Tourismus	Keine Bildung von Konstrukten	Jeweils nur Single-Item Messung. Eine Korrelation mit nur mittlerer Effektstärke <sup>552</sup> liegt zwischen den Items vor.
Gruen et al. (2006)	Intention	Intention	PC-Software	Keine Bildung eines Second-Order Konstruktes möglich.	-

Quelle: Eigene Erstellung.

<sup>552</sup> Als Maß für die Effektstärken wird auf die Werte von Cohen zurückgegriffen. Vgl. *Cohen* (1992), S. 157.

Tabelle 12: Operationalisierung der intendierten Loyalität zum Kundenberater

<b>Intendierte Loyalität zum Kundenberater</b>		
Item	Kurzbezeichnung	Notation
Ich möchte die Geschäftsbeziehung zum Kundenbetreuer der ... möglichst lange aufrechterhalten.	IntL_K_10	y <sub>10</sub>
Wir beabsichtigen weitere Produkte und Dienstleistungen bei unserem Kundenbetreuer der ... zu kaufen.	IntL_K_11	y <sub>11</sub>
Ich würde mich wieder für meinen Kundenbetreuer bei der ... entscheiden.	IntL_K_12	y <sub>12</sub>

Quelle: In Anlehnung an Blut (2007), S. 730; Oliver (1999), S. 35; Evanschitzky/Wunderlich (2006), S. 337; Renker (2003), S. 63; Zeithaml et al. (1996), S. 38; Caruana (2004), S. 263 und Vogel (2006), S. 116.

#### 4.4.1.3 Aktionale Loyalität

Gerade die Operationalisierung der aktionalen Loyalität stellt in vielen Studien ein Beobachtungs- und Messproblem dar, weshalb viele Forscher an dieser Stelle auf die Items zur Messung der konativen Loyalität zurückgreifen.<sup>553</sup> So auch bei HARRIS/GOODE, die eine intendierte Fortsetzung des Kaufverhaltens abfragen.<sup>554</sup> Da jedoch eine klare theoretische Trennung zwischen den Stufen der intendierten und aktionalen Loyalität zu verzeichnen ist, soll diesem Kompromiss nicht gefolgt werden. Vielmehr soll die Operationalisierung über tatsächliches Verhalten erfolgen.<sup>555</sup> Damit einhergehend ist das zu entwickelnde Messinstrument gemäß SPC auch als eine Vorstufe zur organisationalen Zielsetzung des Unternehmenserfolges anzusehen. Dieser Unternehmenserfolges wird bspw. in Marktanteil, Umsatzmarge, Umsatz, Tobin's q oder Return on Investment gemessen, ist aber klar getrennt von der aktionalen Loyalität.<sup>556</sup> Daher kommen interne Erfolgskennzahlen, wie sie bspw. RUCCI et al. bei Anwendung der SPC nutzen, für diese Studie nicht infrage.<sup>557</sup> Gleichfalls soll der Fokus in dieser Untersuchung explizit auf der Ebene der einzelnen Kundenverbindung und nicht auf der Gesamtunternehmensebene liegen.<sup>558</sup> Dem folgend werden anstelle von aggregierten Größen, Indikatoren auf Einzelkundenebene genutzt. Der Betrachtung des einzelnen Kunden

<sup>553</sup> Vgl. Yang/Peterson (2004), S. 802; Sheppard et al. (1988), S. 327-328 und Edvardsson et al. (2000), S. 918.

<sup>554</sup> Vgl. Harris/Goode (2004), S. 154.

<sup>555</sup> Vgl. Oliver (1999), S. 36; Sheppard et al. (1988), S. 327-328; Caruana (2004), S. 263; Evanschitzky/Wunderlich (2006), S. 342; Vogel (2006), S. 120; Sawmong/Omar (2004), S. 508 und Blut et al. (2007), S. 730.

<sup>556</sup> Vgl. Anderson et al. (1994), S. 561; Hogan et al. (2002), S. 35; Garland (2004), S. 259; Garland (2002), S. 234; Powers/Hahn (2004), S. 48 und Anderson et al. (2004), S. 175. Für eine Studie im Bankensektor siehe auch Duncan/Elliott (2004), S. 319-342. Siehe ebenso Hogan et al. (2002), S. 34-35 für weitere finanzielle Kennzahlen auf Gesamtunternehmensebene. An dieser Stelle ist anzumerken, dass durch die Indikatoren zu loyalem Verhalten der Erfolg der Unternehmung auf Einzelkundenebene nicht vollständig abgebildet werden kann, da hierzu bspw. auch Kostendaten der Kundenbeziehung notwendig sind. Dies liegt jedoch außerhalb des Untersuchungsrahmens dieser Studie. Der interessierte Leser sei für ein Beispiel auf Niraj et al. (2006), S. 1-39 verwiesen.

<sup>557</sup> Vgl. Rucci et al. (1998), S. 89.

<sup>558</sup> Vgl. Hennig-Thurau/Klee (1997), S. 738.

kommt dabei nicht nur in der wissenschaftlichen Forschung, sondern auch in der unternehmerischen Praxis eine erhöhte Bedeutung zu.<sup>559</sup> Auf der Einzelkundenebene wurden in der Vergangenheit verschiedene Indikatoren zur Messung loyalen Verhaltens entwickelt (siehe Tabelle 13).

Die Indikatoren sollten nicht nur eine adäquate Abbildung aktionaler Loyalität sein, sondern zusätzlich auch noch zur Erhebungsmethode und dem Untersuchungsgegenstand passen. So ist es aus Sicht des Autors im Sinne der Validität unpraktikabel, im Rahmen einer telefonischen Befragung, die zudem noch ohne eine vorherige Vorbereitung der Befragten auskommen muss, zu komplexe Indikatoren zu erheben. So scheiden z. B. Fragen zum genauen Volumen einer Kreditinanspruchnahme oder gar die Summe der gezahlten Zinsen oder Gebühren im Vorfeld aus. Im Rahmen von multiplen Bankverbindungen ist außerdem zu beachten, dass Kunden ihr Geschäft meist auf verschiedene Banken verteilen, und sich eher nur die Anteile verschieben. Daher scheint es nicht adäquat Indikatoren wie z. B. den Wechsel einer kompletten Bankverbindung, zu verwenden. Viel realistischer ist es, auf Größen, die für den Befragten einfach zu eruieren sind, valide Antworten zu erhalten. EVANSCHITZKY/WUNDERLICH und BLUT et al. stellen hierbei auf den Share of Wallet und die Häufigkeit der Inanspruchnahme ab:

- Der **Share of Wallet** (=SOW) ist zum einen eine behavioristische Größe, da sie tatsächliches Verhalten widerspiegelt und so die aktionale Loyalität gut repräsentiert. Zum anderen stellt sie ein Verbindungsglied der Loyalitätsstufen zur internen Größe der Kundenprofitabilität dar, und ist somit eine gute Messgröße für die vorliegende Studie.<sup>560</sup>
- Bei der **Häufigkeit der Inanspruchnahme** kann zum einen nach Fragestellung zum Anteil an der Anzahl getätigter Geschäfte<sup>561</sup> und zum anderen einer auf das Einkaufsmuster, z. B. „A-A-B-B-A“,<sup>562</sup> bezogenen Fragestellung differenziert werden.<sup>563</sup> Die hierzu unterliegende Annahme ist, dass Kunden mit einer intensiveren Beziehung, mehr Transaktionen mit einer Bank aufweisen als Kunden mit einer nicht so intensiven Beziehung.<sup>564</sup> Da bei der Fragerhebung bereits eine Trennung nach Banken erfolgt, wird die anteilsbezogene Fragestellung verwendet. Dieses Vorgehen ist auch für diese Untersuchung adäquat und wird daher angewandt.

---

<sup>559</sup> Vgl. *Storbacka* (2007), S. 9-13; *Bharath et al.* (2007), S. 369-370 und *Anderson et al.* (1994), S. 54-59. Als Beispiel für eine Untersuchung auf Gesamtbankebene siehe z.B. *Duncan/Elliott* (2002), S. 28.

<sup>560</sup> Vgl. *Du et al.* (2007), S. 95; *Storbacka* (2007), S. 46 und *Storbacka et al.* (1994), S. 25.

<sup>561</sup> z.B. wie viele der fünf Geschäfte erfolgten mit Anbieter „x“.

<sup>562</sup> „A“ und „B“ sind Kennzeichnungen für verschiedene Anbieter.

<sup>563</sup> Vgl. *Keiningham et al.* (2003), S. 39; *Venkatesan/Kumar* (2004), S. 111 und *Diller* (1996), S. 86.

<sup>564</sup> Vgl. *Venkatesan/Kumar* (2004), S. 108.

Tabelle 13: Indikatoren zur Messung von Loyalität

Indikator	Quellen
Wiederkauf bzw. erneute Inanspruchnahme der Leistung in der Zukunft	Patterson/Spreng (1997), S. 425; LaBarbera/Mazursky (1983), S. 394-395; Seiders et al. (2005), S. 41; Bolton et al. (2000), S. 101; Bolton/Lemon (1999), S. 176; Caruana (2004), S. 263; Blut et al. (2007), S. 730; Ljungqvist et al. (2006) und Bharath et al. (2007), S. 373-377.
Volumen, respektive die Ausweitung des Volumens pro Kunde	Babakus et al. (2004a), S. 721; Jones/Sasser, JR. (1995), S. 94; Verhoef et al. (2002b), S. 125-127; Seiders et al. (2005), S. 41 und Held (1998), S. 42.
Volumen in Relation zu den Gesamtausgaben des Kunden, auch Share of Wallet (=SOW) genannt	Mägi (2003), S. 97-99; Crane/Eccles (1993), S. 135-138; Verhoef (2003), S. 37-38; Garland (2004), S. 265; Du et al. (2007), S. 95-98; Baumann et al. (2007), S. 81; Baumann et al. (2010), S. 250 und Ljungqvist et al. (2006), S. 312.
Ausweitung der Geschäftsverbindung auf andere Produktgruppen, auch Cross Buying genannt <sup>565</sup>	Held (1998), S. 61; Hallowell (1996), S. 31 und Bolton et al. (2008), S. 55.
Weiterempfehlungen, auch Word of Mouth (=WOM) genannt	Blut et al. (2007), S. 730; Caruana (2004), S. 263; Evanschitzky/Wunderlich (2006), S. 337; Olsen (2002), S. 247; Verhoef et al. (2002a), S. 213; Swan/Oliver (1989), S. 522; Bowman/Narayandas (2001), S. 289; Jones/Sasser, JR. (1995), S. 94; Larivière (2008), S. 18; Reichheld (2003), S. 1-11 und Held (1998), S. 42.
Beschwerdeverhalten	Gilly/Gelb (1982), S. 323; Solnick/Hemenway (1992), S. 91-94 und Zeithaml et al. (1996), S. 38.
Dauer der Kundenverbindung	Bolton (1998), S. 48; Hallowell (1996), S. 31; Held (1998), S. 61 und Gadde/Mattsson (1987), S. 31.
reduzierte Preiselastizität	Burch et al. (2005), S. 675; Held (1998), S. 42 und Drucker/Puri (2005), S. 273-274.
Wechsel bzw. Beendigung der Kundenverbindung	Caruana (2004), S. 263; Ennew/Binks (1999), S. 127; Morgan/Hunt (1994), S. 25-26; Burch et al. (2005), S. 675; LaBarbera/Mazursky (1983), S. 394-395; Lemon et al. (2002), S. 5 und Abdul-Muhmin (2005), S. 623.
Häufigkeit der Inanspruchnahme	Mägi (2003), S. 97-99; Sawmong/Omar (2004), S. 503; Blut et al. (2007), S. 730; Jones/Sasser, JR. (1995), S. 94; Gadde/Mattsson (1987), S. 31; Olsen (2002), S. 243-244; Bowman/Narayandas (2001), S. 288; Sharp/Sharp (1997), S. 474 und 476 oder Odekerken-Schroder et al. (2003), S. 184.

Quelle: Eigene Erstellung.

Eine Fragenformulierung, die auf eine bestimmte Geschäftsart abzielt, nimmt den Befragten die Aufgabe einer „Mischkalkulation“ ab, und eröffnet im Falle von unterschiedlich in Anspruch genommenen Dienstleistungen die Möglichkeit einer differenzierten Analyse.<sup>566</sup> So greifen BERGER/EBLING in ihrer Untersuchung im Privatkundengeschäft auf die Geschäftsarten Geldanlage und Bausparanlage zur Operationalisierung der Kundenloyalität zurück.<sup>567</sup> Die Geld- und Kapitalanlage ist auch im Firmenkundengeschäft von Relevanz und wird entsprechend operationalisiert. Zudem wird die Finanzierungsfunktion der Banken aufgrund ihrer Bedeutsamkeit als Indikator

<sup>565</sup> Cross Buying kann dabei auch in den privaten Bereich hineinragen. Dies soll hier aber nicht beachtet werden. Vgl. hierzu Butler/Durkin (1998).

<sup>566</sup> Vgl. Gladys/Croux (2009), S. 221-224; Larivière (2008), S. 4; Du et al. (2007), S. 96; Leenheer et al. (2003), S. 9; Turnbull/Demades (1995), S. 197; Baumann et al. (2007), S. 81; Baumann et al. (2010), S. 254 und Athanassopoulos/Labroukos (1999), S. 283.

<sup>567</sup> Vgl. Berger/Ebling (2012), S. 430.

verwendet. Die Risikoabsicherung mittels Derivaten wird als dritte Geschäftsart zur reflektiven Messung hinzugezogen.

In bisherigen Studien zum Four-Stage-Loyalty Modell wird die Weiterempfehlung in die Messung zur aktionalen Loyalität integriert. Dem wird vor dem Hintergrund der Diskussion der Weiterempfehlungsintention im vorangegangenen Kapitel auch hier nicht gefolgt.

Zur Erfassung der aktionalen Loyalität werden die Indikatoren zum SOW und der Häufigkeit der Inanspruchnahme in den zuvor angeführten Geschäftsarten operationalisiert (siehe Tabelle 14). Die Variablen zum SOW wurden als Prozentwerte ohne Vorgabe von Intervallstufen abgefragt. Bei den Variablen zur Anzahl der getätigten Geschäfte wurde der frei geäußerte Wert erfasst, der aufgrund der Fragestellung einen ganzzahligen Wert von null bis fünf annehmen kann.

Aufgrund früherer Studien wird vermutet, dass die Indikatoren der aktionalen Loyalität keine klassische Normalverteilung aufweisen. Deswegen wird deren Verteilung zuerst untersucht und im Anschluss das entsprechende Analyseverfahren bestimmt.<sup>568</sup> Ob die sechs angeführten Indikatoren im reflektiven Messmodell in einem oder vielleicht mehreren Faktoren münden, vermag an dieser Stelle noch nicht bestimmt werden.<sup>569</sup> Dies wird im Rahmen der Datenanalyse überprüft.

Tabelle 14: Operationalisierung der aktionalen Loyalität

<b>Aktionale Loyalität</b>		
Item	Kurzbezeichnung	Notation
Welchen Anteil Ihres Bedarfs an Bankfinanzierungen decken Sie bei diesen Banken?	aktLoy_13	y <sub>13</sub>
Welchen Anteil Ihres Bedarfs an Zins- und Währungssicherung mittels Derivaten decken Sie bei diesen Banken?	aktLoy_14	y <sub>14</sub>
Welchen Anteil Ihres Bedarfs an Geld- oder Kapitalanlagen decken Sie bei diesen Banken?	aktLoy_15	y <sub>15</sub>
Bei wie vielen Ihrer letzten 5 Finanzierungen war die ... beteiligt?	aktLoy_16	y <sub>16</sub>
Bei wie vielen Ihrer letzten 5 Zins- und Währungssicherungsgeschäfte war die ... beteiligt?	aktLoy_17	y <sub>17</sub>
Bei wie vielen Ihrer letzten 5 Geld- oder Kapitalanlagen war die ... beteiligt?	aktLoy_18	y <sub>18</sub>

Quelle: In Anlehnung an Blut et al. (2007), S. 730; Larivière (2008), S. 7; Evanschitzky/Wunderlich (2006), S. 337; Vogel (2006), S. 120; Ljunqvist et al. (2006), S. 312; Mägi (2003), S. 97-99; de Wulf et al. (2001), S. 37.

Kritisch anzumerken ist die zeitliche Abfolge und die unterliegende kausale Struktur der Abfrage von zukunftsgerichteter, intendierter Loyalität und der aufgrund der Operationalisierung auf Vergangenheitswerten basierenden aktionalen Loyalität. Aufgrund des Designs als Querschnittsstudie ist keine Abfrage von zeitlich auf die Erhebung der Intention folgenden aktionalen Loyalitätswerten möglich.

<sup>568</sup> Vgl. *Seiders et al.* (2005), S. 32; *Leenheer et al.* (2003), S. 21-23; *Fox/Thomas* (2006), S. 7-8 und *Glady/Croux* (2009), S. 11 und 30.

<sup>569</sup> So ist im Zweifelsfalle auch eine Modellierung eines Ein-Item Indikators denkbar, wenn Analysen zum Messmodell ein solches Vorgehen nahe legen. Vgl. *Caruana* (2004), S. 263.

ten möglich. Betrachtet man Customer-Lifetime Value Studien, ist in deren Fragestellung, der Ermittlung des Kundenwertes, die gleiche Problematik inhärent. Wie kann das zukünftige Verhalten des Kunden bestimmt werden? Die Vorgehensweise, von dem vergangenen Verhalten auf zukünftige Verhaltensweisen zu schließen, wobei das vergangene als auch das zukünftige Verhalten als beobachtbare Indikatoren eines latenten Traits interpretiert werden, ist eine genutzte Möglichkeit, die in empirischen Studien auch gute Ergebnisse liefert.<sup>570</sup> Dieses Vorgehen soll an dieser Stelle für diese Untersuchung adaptiert werden. Analog empirischer Studien wird aufgrund dieser Annahme auf zeitgleich erhobene Werte zur intendierten und aktionalen Loyalität abgestellt.<sup>571</sup>

#### 4.4.2 Operationalisierung der Unternehmensgröße

Die Größe des Unternehmens wird als Moderator und als Kovariate im Modell verwendet. Zur Operationalisierung wird in der Forschung bspw. auf die Anzahl der Mitarbeiter,<sup>572</sup> den Unternehmensumsatz<sup>573</sup> oder die Länge der Bilanz<sup>574</sup> zurückgegriffen.

In dieser Studie werden aufgrund der einfacheren Verfügbarkeit im Rahmen der telefonischen Erhebung die Mitarbeiteranzahl sowie der Unternehmensumsatz genutzt. Bei den Kalkulationen werden logarithmierte Werte für den Umsatz verwendet, da nicht von einer linearen Wirkung auszugehen ist.<sup>575</sup> Gleiches gilt für die Anzahl an Mitarbeitern.<sup>576</sup>

Tabelle 15: Operationalisierung der Unternehmensgröße

Item	Notation
ln(Umsatz)	X19
ln(Mitarbeiter)	X20

Quelle: Eigene Erstellung.

<sup>570</sup> Vgl. Venkatesan/Kumar (2004), S. 112; Ryals/Knox (2005), S. 461-467 und Schmittlein/Peterson (1994), S. 48-50 und 62-64. So basiert auch das bekanntere Pareto/NBD Modell von Schmittlein et al. sowie Weiterentwicklungen dessen, bspw. von Fader et al., auf der Annahme, aus vergangenem Verhalten Projektionen zukünftigen Verhaltens erstellen zu können. Vgl. hierzu Schmittlein et al. (1987), S. 1-24 und Fader et al. (2005), S. 275-284.

<sup>571</sup> Vgl. Perkins-Munn et al. (2005), S. 248-249.

<sup>572</sup> Vgl. Reinartz et al. (2005), S. 67; Crow/Lindquist (1985), S. 52-53; Petersen (1999), S. 403 und Beck/Demirguc-Kunt (2006), S. 2935.

<sup>573</sup> Vgl. Degryse/Ongena (2001), S. 15; Harm (1992a), S. 2-3; Ennew/Binks (1996a), S. 9 und Cudd et al. (2006), S. 225.

<sup>574</sup> Vgl. Cudd et al. (2006), S. 224; Peltoniemi (2007), S. 159 und Chakraborty/Hu (2006), S. 93.

<sup>575</sup> Vgl. Ramalho da Silva (2006), S. 32; Elsas/Krahnert (1998), S. 1300; Berger et al. (2001), S. 2144; Ongena/Smith (2000), S. 37; Ongena/Smith (1998), S. 464; Degryse/Ongena (2001), S. 14; Bagozzi et al. (1992), S. 511 und Seiders et al. (2005), S. 32.

<sup>576</sup> Vgl. Harhoff/Körting (1998), S. 1328; Cole et al. (1999), S. 370; Cole et al. (1999), S. 369 und Scott/Dunkelberg (1999), S. 349.



Zur Überprüfung der Moderatoreffekte wird die Operationalisierung anhand des logarithmierten Unternehmensumsatzes vorgenommen. Dies hat den Vorteil, dass die Ergebnisse direkt in praxis-relevanten Umsatzgrößen formuliert und auch interpretiert werden können.<sup>577</sup>

#### **4.4.3 Darstellung des Untersuchungsmodells als Strukturgleichungsmodell**

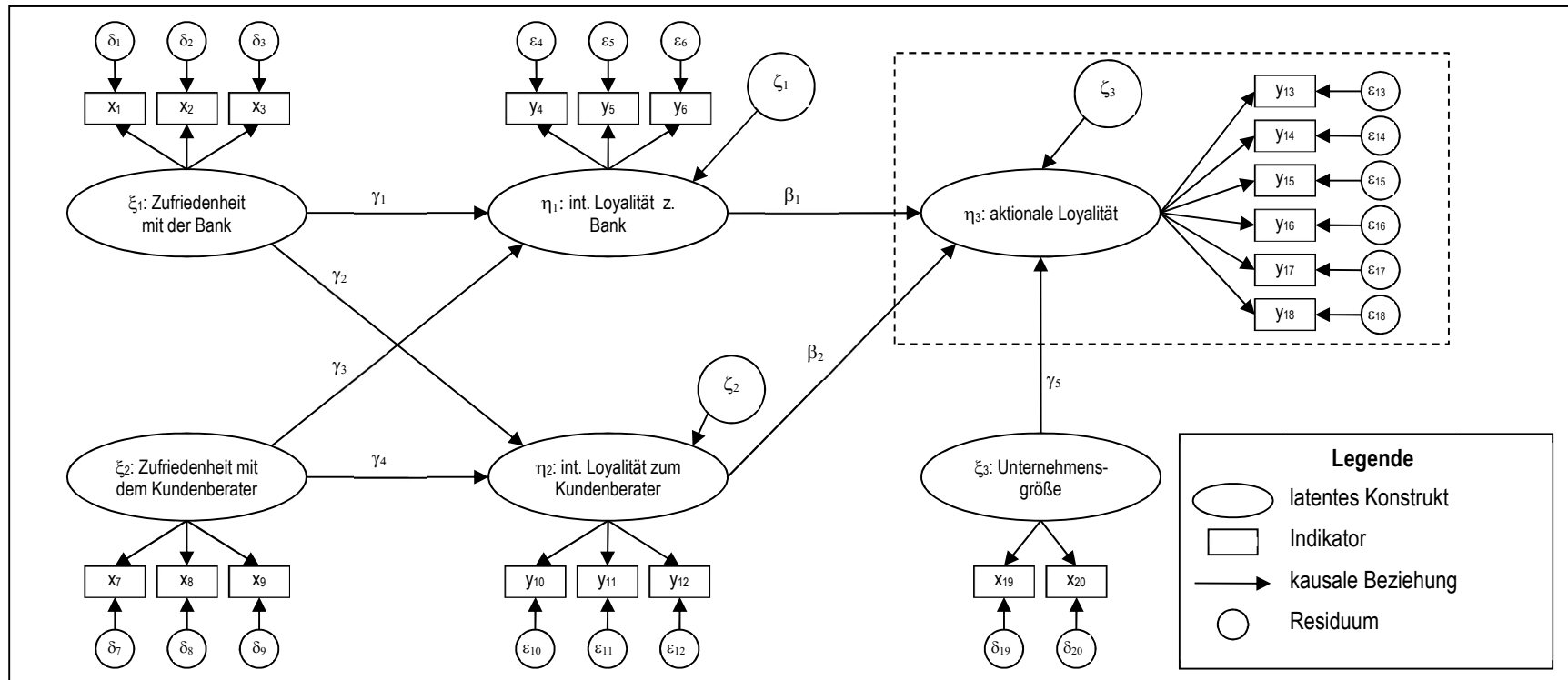
In Abbildung 15 ist das Untersuchungsmodell ohne Moderatoren dargestellt. Eine Darstellung der Moderatoreinflüsse erfolgt im Rahmen der empirischen Überprüfung im Kapitel 4.7.3.

Die aktionale Loyalität wird als latentes Konstrukt mit sechs Indikatoren dargestellt (gestrichelter Kasten). Eine genaue Überprüfung der Struktur steht jedoch noch aus und erfolgt in Kapitel 4.7.1 im Rahmen der Evaluierung der einzelnen Messmodelle.

---

<sup>577</sup> Für die Nutzung einer single-item Skala als Messinstrument für Moderator- und/oder Kontrollvariablen siehe auch *Fuchs/Diamantopoulos* (2009), S. 165-195 und *Hayduk/Littvay* (2012), S. 174-175.

Abbildung 15: Untersuchungsmodell als Strukturgleichungsmodell



Quelle: Inhaltlich: eigene Erstellung; für die Symbole und Zeichen siehe Bollen (1989), S. 33 und Arbuckle (2007), S. 71 und 85.

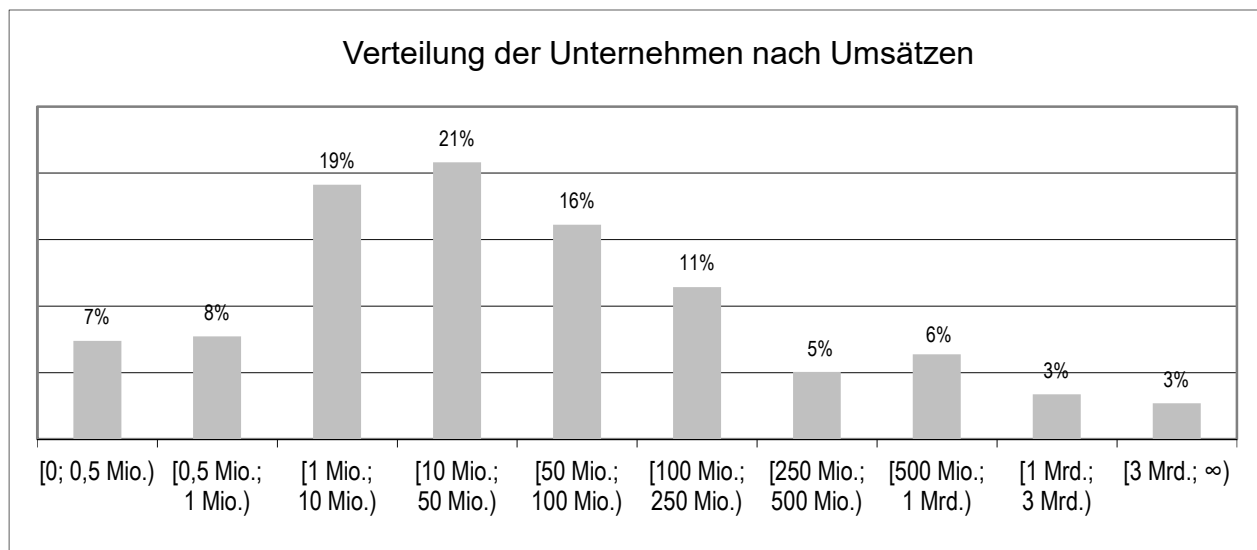
## 4.5 Deskriptive Analyse

### 4.5.1 Analyse beschreibender Stichprobenmerkmale

Es konnten 413 Bewertungen realisiert werden. Dabei wurden den Befragten verschiedene Banken, die ihnen bekannt waren, zur Beantwortung der jeweiligen Fragen angeboten.<sup>578</sup> In Abbildung 16 ist die Verteilung der Befragten nach Umsatzklassen dargestellt. Betrachtet man die Position der Befragten Personen im Unternehmen (Abbildung 17), so kann man davon ausgehen, dass die inhaltliche Qualität der Aussagen dem Augenschein nach gegeben ist. Dies unterstützt die Validität der Antworten in Bezug zur Untersuchungsmethode des Key Informant-Ansatzes.<sup>579</sup>

In der Untersuchung wurden die Fragestellungen nicht auf eine Bank eingegrenzt, da hierdurch eine Verallgemeinerung der Ergebnisse stark eingeschränkt würde.<sup>580</sup> Es wurden Bewertungen zu 17 Banken erhalten. Die hierdurch zu vermutende zusätzliche Varianz in den Daten kann zwar die interne Validität verringern, hat jedoch das Potenzial, die externe Validität zu erhöhen, welches in Bezug auf die Praxisrelevanz dieser Arbeit bevorzugt wird.<sup>581</sup>

Abbildung 16: Verteilung der Unternehmen nach Umsätzen



Quelle: Eigene Erstellung.

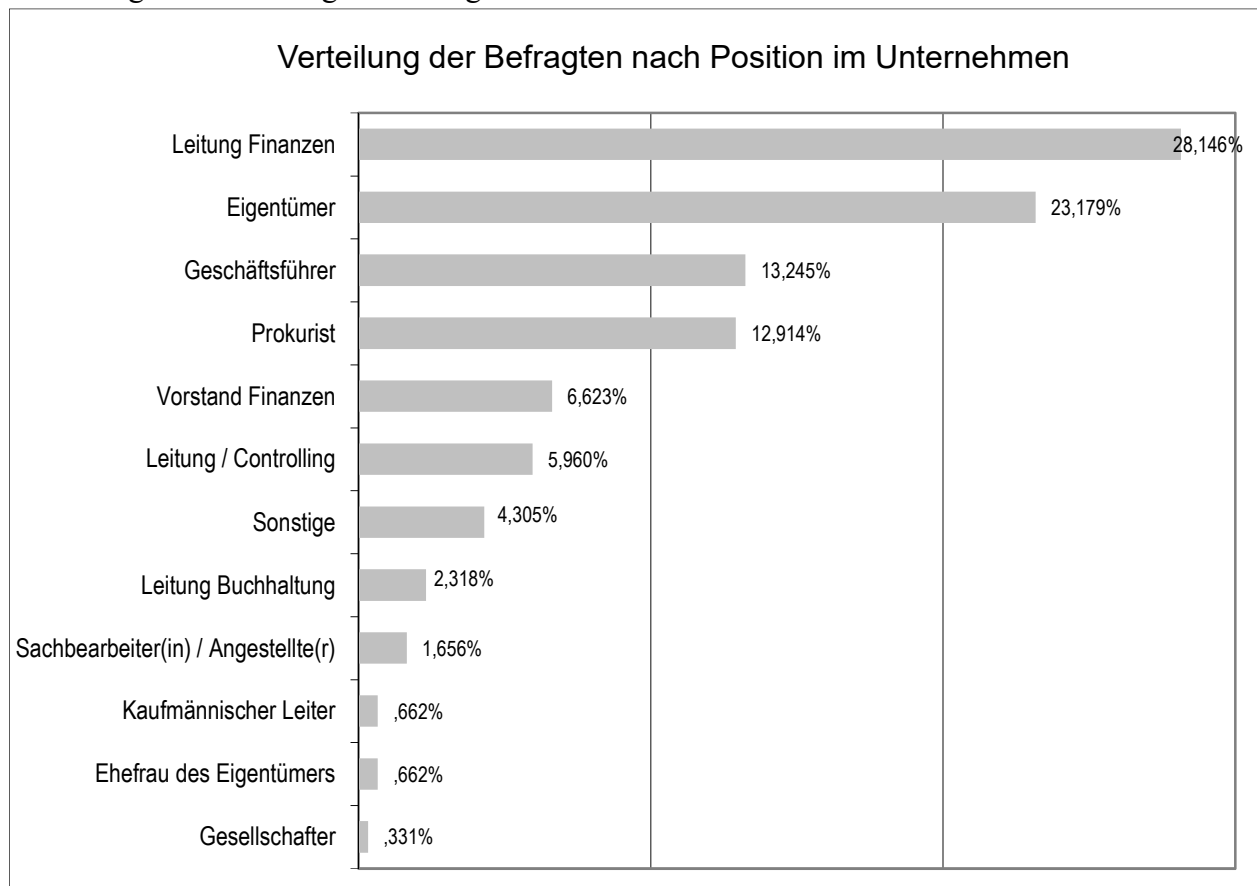
<sup>578</sup> Vgl. für eine ähnliche Vorgehensweise *Gadde/Mattsson* (1987), S. 33-34.

<sup>579</sup> Vgl. *Homburg et al.* (2012), S. 606.

<sup>580</sup> Vgl. *Gadde/Mattsson* (1987), S. 38.

<sup>581</sup> Vgl. *Bortz/Weber* (2005), S. 8.

Abbildung 17: Verteilung der Befragten nach Position im Unternehmen



Quelle: Eigene Erstellung.

#### 4.5.2 Analyse der Variablen zur Zufriedenheit und intendierten Loyalität

Die Werte zu den Variablen wurden auf einer sieben-stufigen Skala mit den beschriebenen Endpunkten „Trifft voll und ganz zu“ (als sieben codiert) und „Trifft überhaupt nicht zu“ (als eins codiert) und dazwischen liegenden, nicht verbal beschriebenen ganzzahligen Zwischenstufen abgefragt. Die deskriptiven Merkmale der Variablen zur Zufriedenheit und intendierter Loyalität sind in Tabelle 16 dargestellt.

Es ist nur eine geringe Anzahl an fehlenden Werten auszumachen. Mittelwert, Median und Schiefe deuten auf tendenziell rechtssteile Verteilungen hin, jedoch ist die Schiefe mit maximal 0,9 noch recht gering ausgeprägt. Beispielhaft wird die Verteilung der Variablen Zuf\_B\_2 in Abbildung 18 dargestellt.

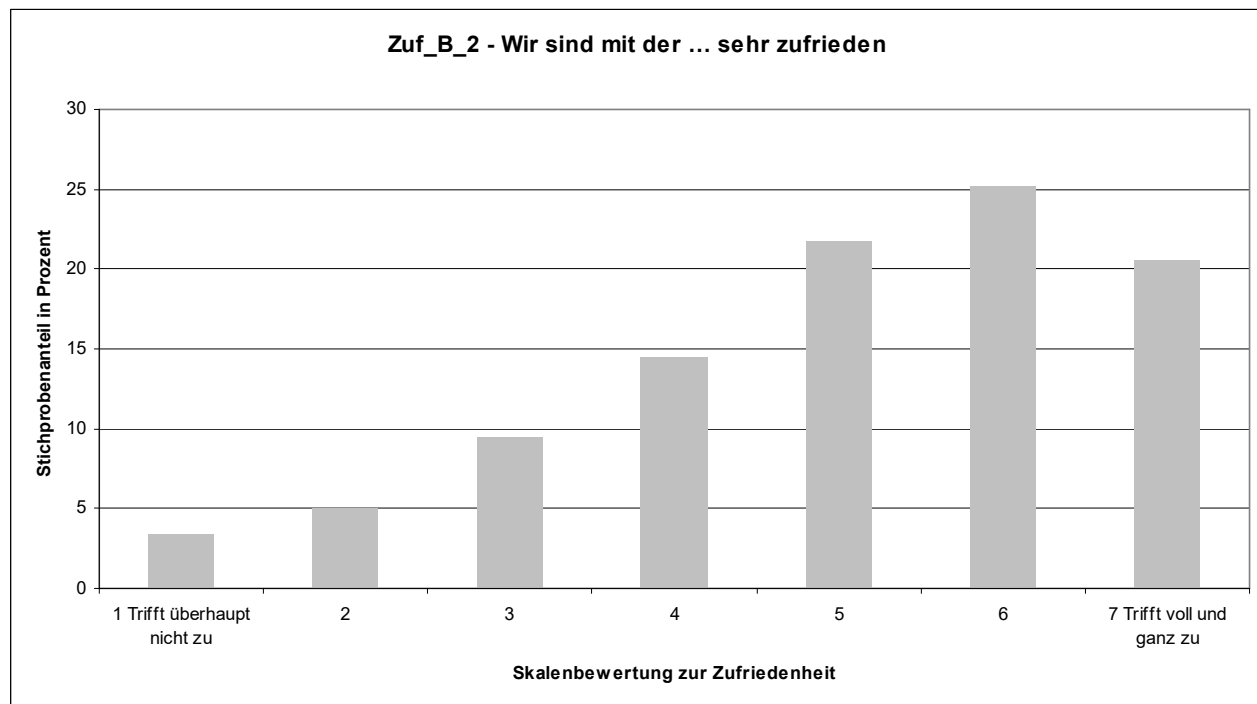
Die Kurtosiswerte liegen bis auf die Variablen intL\_B\_5 und intL\_K\_11 oberhalb von -0,5. Die Variablen intL\_B\_5 und intL\_K\_11 weisen mit -1,30 und -1,09 eine mittlere Ausprägung auf. Die Verteilungen dieser Variablen weisen somit keine Besonderheiten in Bezug auf die geplante Analysemethodik der Kovarianzstrukturanalyse auf und erfordern keine weitere Bearbeitung mehr. Bezüglich der leichten Schiefe wird ein robuster Schätzer eingesetzt werden, um Probleme bei den Standardfehlern zu begegnen. Hierauf wird später noch detailliert eingegangen.

Tabelle 16: Kennzahlen zur Zufriedenheit und intendierten Loyalität

Variable	Fragestellung	n	Mittelwert	Median	Varianz	Schiefe	Kurtosis
<i>Zufriedenheit mit der Bank</i>							
Zuf_B_1	Wir arbeiten sehr gerne mit der ... zusammen.	410	5,20	5	2,56	-0,75	-0,15
Zuf_B_2	Wir sind mit der ... sehr zufrieden.	413	5,04	5	2,60	-0,69	-0,25
Zuf_B_3	Ich habe sehr positive Erfahrungen mit der ...	413	5,04	5	2,82	-0,72	-0,24
<i>Zufriedenheit mit dem Kundenberater</i>							
Zuf_K_7	Ich arbeite gerne mit meinem Kundenbetreuer der ... zusammen.	405	5,22	6	3,05	-0,89	-0,12
Zuf_K_8	Ich bin mit meinem Kundenbetreuer der ... sehr zufrieden.	405	5,17	6	3,05	-0,90	-0,07
Zuf_K_9	Insgesamt habe ich sehr positive Erfahrungen mit meinem Kundenbetreuer der ... gemacht.	406	5,16	6	3,06	-0,85	-0,14
<i>Intendierte Loyalität zur Bank</i>							
intL_B_4	Ich möchte die Geschäftsbeziehung zur ... möglichst lange aufrechterhalten.	413	5,28	6	2,85	-0,87	-0,06
intL_B_5	Wir beabsichtigen, weitere Produkte und Dienstleistungen der ... zu kaufen.	408	4,15	5	4,43	-0,17	-1,30
intL_B_6	Ich würde mich wieder für die ... entscheiden.	411	5,10	5	3,07	-0,78	-0,22
<i>Intendierte Loyalität zum Kundenberater</i>							
intL_K_10	Ich möchte die Geschäftsbeziehung zum Kundenbetreuer der ... möglichst lange aufrechterhalten.	405	5,25	6	3,15	-0,97	-0,02
intL_K_11	Wir beabsichtigen weitere Produkte und Dienstleistungen bei unserem Kundenbetreuer der ... zu kaufen.	402	4,36	5	4,01	-0,35	-1,09
intL_K_12	Ich würde mich wieder für meinen Kundenbetreuer bei der ... entscheiden.	402	5,14	6	3,36	-0,87	-0,28

Quelle: Eigene Erstellung.

Abbildung 18: Verteilung der Antworten zur Zufriedenheit mit der Bank



Quelle: Eigene Erstellung.

### 4.5.3 Analyse der Variablen zur aktionalen Loyalität

Die Variablen zum Share of Wallet (aktLoy\_13 bis aktLoy\_15) stellen Prozentwerte dar, die ohne Hilfestellung von Klassen von den Befragten angegeben wurden. Die Variablen zur Häufigkeit der Inanspruchnahme (aktLoy\_16 bis aktLoy\_18) sind auf das Intervall von einschließlich null bis fünf begrenzt. Die deskriptiven Stichprobenmerkmale (Tabelle 17) indizieren Datenstrukturen, die Abweichungen von einer Normalverteilung aufzeigen. Stark divergierende Mittelwerte und Mediane, hohe Varianzen und von null abweichende Werte für Schiefe sowie Kurtosis fordern eine tiefer gehende Betrachtung der Daten.<sup>582</sup>

Die Daten zum Share of Wallet weisen im Boxplot als auch in der Analyse der Häufigkeitsverteilung asymmetrische linksschiefe Verteilungen auf (siehe zur detaillierten Darstellung im Anhang 2).<sup>583</sup> Daneben ist auch eine Übergewichtung der Null-Werte auffällig, die bereits in früheren Studien beobachtet wurde und an dieser Stelle in der Spitzgipfeligkeit im Rahmen der Kurtosis resultiert. Mittels Kolmogorov-Smirnov Anpassungstest wird eine Abweichung von der Normalverteilung bestätigt.<sup>584</sup>

<sup>582</sup> Schiefe Verteilungen sind auch in anderen wissenschaftlichen Disziplinen bekannt. Vgl. *Liu/Dey* (2008), S. 224.

<sup>583</sup> Vgl. *Schlittgen* (2000), S. 38 und *Daszykowski et al.* (2007), S. 207-208. Für ein Beispiel zur Analyse mittels Boxplot siehe *Glady/Croux* (2009), S. 31.

<sup>584</sup> Vgl. *Bortz/Lienert* (2003), S. 226-229.

In den Variablen zur Häufigkeit der Inanspruchnahme zeigen sich vermehrt missing-Fälle. Dies liegt über den fehlenden Werten anderer Variablen in der Befragung und bedarf daher einer gesonderten Betrachtung. Die Analyse des Boxplots, der Häufigkeitsverteilung und die Schiefekennzahl weisen auf eine linksschiefe Verteilung hin (siehe zur detaillierten Darstellung im Anhang 3). Gleichfalls ist in den Variablen ein erhöhter Anteil an Nullen vorhanden. Der Kolmogorov-Smirnov Anpassungstest auf Normalverteilungsannahme bestätigt die Abweichung von der Normalverteilung.

Tabelle 17: Kennzahlen der Variablen zur aktionalen Loyalität

Variable	Fragestellung	n	Mittelwert	Median	Varianz	Schiefe	Kurtosis
aktLoy_13	Welchen Anteil Ihres Bedarfs an Bankfinanzierungen decken Sie bei diesen Banken?	413	26,38	10	1036,01	1,12	-0,11
aktLoy_14	Welchen Anteil Ihres Bedarfs an Zins- und Währungssicherung mittels Derivaten decken Sie bei diesen Banken?	413	8,55	0	480,16	2,92	7,86
aktLoy_15	Welchen Anteil Ihres Bedarfs an Geld- oder Kapitalanlagen decken Sie bei diesen Banken?	413	17,51	0	831,90	1,67	1,55
aktLoy_16	Bei wie vielen Ihrer letzten 5 Finanzierungen war die ... beteiligt? --	361	1,80	1	3,38	0,65	-1,01
aktLoy_17	Bei wie vielen Ihrer letzten 5 Zins- und Währungssicherungsgeschäfte war die ... beteiligt?	173	1,17	0	2,66	1,29	0,47
aktLoy_18	Bei wie vielen Ihrer letzten 5 Geld- oder Kapitalanlagen war die ... beteiligt?	284	1,38	0	3,25	1,06	-0,35

Quelle: Eigene Erstellung.

Die Hohe Anzahl an fehlenden Werten in der Variablen zur Häufigkeit der Inanspruchnahme und die erhöhte Anzahl an Nullen in allen sechs Variablen zur aktionalen Loyalität erfordern eine tiefergehende Betrachtung und Spezifikationen der Analyse, bevor mit der Hypothesenüberprüfung begonnen werden kann. Dies erfolgt in Kapitel 4.6.

## 4.6 Methodische Spezifikationen der Analyse

Aufgrund der Ergebnisse der deskriptiven Analyse ist in Kapitel 4.6.1 auf den Umgang mit fehlenden Werten einzugehen. Die Anpassung der Methodik der Kovarianzstrukturanalyse an die nicht normalverteilten Daten wird in Kapitel 4.6.2 besprochen. Die hohe Anzahl der Nullen und deren Auswirkung auf das unterliegende Datenmodell inklusive entsprechender Methoden wird in Kapitel 4.6.3 ausführlich bearbeitet. Abschließend werden in Kapitel 4.6.4 bzw. 4.6.5 die Analysemethoden zu Mediator- und Moderatoreffekten präsentiert.

### 4.6.1 Der Umgang mit fehlenden Werten

In empirischen Erhebungen existiert selten ein vollständiger Datensatz. Vielmehr wird es immer wieder unbeantwortete Fragen aufgrund von Unwissen, fehlender Antwortwilligkeit oder sonstigen Gründen geben, die unter anderem auf unverständlichen oder zu langen Fragebögen oder auch kritischer Fragestellungen basieren können. Dieser Aspekt wird als Problem fehlender Werte bezeichnet.<sup>585</sup>

Zur Analyse und Behebung der Problematik werden die folgenden Schritte durchgeführt:

1. **Analyse der Daten:** In diesem Schritt wird die Ausfallquote und die Verteilung der Variablen ermittelt.<sup>586</sup> Dies ist bereits in Kapitel 4.5 erfolgt.
2. **Analyse des Ausfalls:** Es kann zwischen dem Ausfall kompletter Beobachtungseinheiten und einzelner Variablen unterschieden werden, wobei in der vorliegenden Querschnittsstudie das Augenmerk auf letzterem Ausfall liegt.<sup>587</sup> Die Ausfallprozesse werden dabei unterschieden in:<sup>588</sup>
  - a. Missing completely at random (=MCAR): Die Wahrscheinlichkeit eines fehlenden Wertes in der Variable  $y$ <sup>589</sup> ist unabhängig vom eigenen Wert der Variable  $y$  und jeglicher anderer Variablen im Datensatz. Der Ausfall kann jedoch über eine modellexterne Variable  $z$  erklärbar sein.<sup>590</sup>
  - b. Missing at random (=MAR): Die Wahrscheinlichkeit eines fehlenden Wertes in der Variable  $y$  ist unabhängig vom eigenen Wert der Variablen  $y$ , kann jedoch von anderen Variablen  $x$  im Datensatz sowie der Variable  $z$  (modellextern) abhängig sein.<sup>591</sup>

---

<sup>585</sup> Vgl. Little/Rubin (1987), S. 3; Schafer/Graham (2002), S. 148; Sijtsma/van der Ark (2003), S. 505 und Backhaus/Bleischmidt (2009), S. 266-267. Daneben sind für Längsschnittstudien noch andere Gründe anzuführen, auf die hier nicht eingegangen wird. Siehe z.B. Schluchter (1988), S. 317 und für eine generelle Diskussion von Missing Data in Längsschnittstudien siehe Laird (1988), S. 305-315 oder ter Braak et al. (1994), S. 663-673.

<sup>586</sup> Vgl. Backhaus/Bleischmidt (2009), S. 267-268 und Sijtsma/van der Ark (2003), S. 508-509.

<sup>587</sup> Vgl. Little/Rubin (1989), S. 293-294 und Backhaus/Bleischmidt (2009), S. 268.

<sup>588</sup> Die Beschreibungen der Ausfallprozesse gehen zurück auf Rubin (1976), S. 581-592.

<sup>589</sup> In den Aufzählungspunkten a. bis c. sind die Bezeichnung „ $x$ “, „ $y$ “ und „ $z$ “ unabhängig von der übrigen Nomenklatur der Studie.

<sup>590</sup> Vgl. Little/Rubin (1987), S. 14-15; Allison (2007), S. 3-4; Schafer (2000), S. 10-11; Schafer/Graham (2002), S. 151-152 und Laird (1988), S. 307.

<sup>591</sup> Vgl. Schafer/Graham (2002), S. 151-152; Backhaus/Bleischmidt (2009), S. 269 und Allison (2007), S. 4-5.



- c. Missing not at random (=MNAR): Die Wahrscheinlichkeit eines fehlenden Wertes in der Variable y ist abhängig vom eigenen Wert der Variable y.<sup>592</sup>

Liegen MCAR oder MAR vor, wird der Ausfallmechanismus als „ignorierbar“ bezeichnet, da unverzerzte Parameterschätzer mit entsprechenden Verfahren ermittelt werden können.<sup>593</sup> Liegt MNAR vor, ist die genaue Verteilung des Ausfallmechanismus im Folgeprozess nicht ignorierbar und der Ausfallmechanismus muss „nach“-modelliert werden. Hierzu ist jedoch Kenntnis über die Verteilung des Ausfallmechanismus notwendig.<sup>594</sup> Zur Überprüfung, ob der Ausfallmechanismus MCAR oder MNAR ist, kann der Test von LITTLE genutzt werden.<sup>595</sup> Ein Test zur Ermittlung, ob MAR vorliegt, existiert nicht.<sup>596</sup>

3. **Wahl des Verfahrens zum Umgang mit fehlenden Werten:** Es wurde eine Reihe an Verfahren zum Umgang mit fehlenden Werten entwickelt, auf die an dieser Stelle nicht vertieft eingegangen werden soll.<sup>597</sup> Es werden die aufgrund der vorliegenden Datenstruktur notwendigen Verfahren dargestellt und die situationsadäquate Ersetzung der fehlenden Werte vorgenommen.

Beim Umgang mit fehlenden Werten sind für diese Arbeit zwei unterschiedlich gelagerte Fälle zu beachten:

1. Der Umgang mit den fehlenden Werten der aktionalen Variablen „Häufigkeit der Inanspruchnahme“ (aktLoy\_16 bis aktLoy\_18) und
2. der Umgang mit den übrigen fehlenden Werten.

Hierauf wird in den folgenden zwei Abschnitten eingegangen.

---

<sup>592</sup> Vgl. Schafer (2000), S. 26-27; Little/Rubin (1987), S. 218-219 und Allison (2003), S. 545.

<sup>593</sup> Vgl. Allison (2003), S. 545-546; Enders (2006), S. 316 und Backhaus/Bleischmidt (2009), S. 270.

<sup>594</sup> Vgl. Allison (2007), S. 5; Schnell (1991), S. 106107 und Schafer/Graham (2002), S. 171-173 und auch die dort angegebene Literatur für anzuwendende Methoden.

<sup>595</sup> Vgl. Little (1988), S. 1198-1202 und Chen/Little (1999), S. 1-13. Daneben gibt es auch noch einen weiteren Test von Kim/Curry, der jedoch hier nicht verwendet wird. Vgl. Kim/Curry (1977), S. 215-240.

<sup>596</sup> Vgl. auch Allison (2003), S. 545; Backhaus/Bleischmidt (2009), S. 270; Schafer/Graham (2002), S. 152 und Baltes-Götz (2008), S. 7.

<sup>597</sup> Für eine Übersicht von Verfahren und einer Vorstellung von Softwareprogrammen siehe auch Allison (2007); Roth (1994), S. 537-560; Briggs et al. (2003), S. 377-392; Enders (2006), S. 317-337; Horton/Kleinman (2007), S. 79-90; Schafer/Graham (2002), S. 147-177 und Little/Rubin (1989), S. 292-326.

#### 4.6.1.1 Analyse und Imputation der fehlenden Werte der Variablen „Häufigkeit der Inanspruchnahme“

In Kapitel 4.5.3 wurde die hohe Anzahl an fehlenden Werten der Variablen aktLoy\_16 bis aktLoy\_18 aufgezeigt. In Folge wird die Mechanik des Ausfallmechanismus bestimmt, das Ersetzungsverfahren vorgestellt und eine erneute deskriptive Analyse basierend auf dem imputierten Datensatz vorgenommen.

Ein tiefer gehendes Screening und eine Analyse des vorliegenden Datenmaterials sollen Aufschlüsse über die möglichen Ausfallmechanismen bringen. Aufgrund der thematischen Nähe werden zunächst die übrigen Variablen der aktionalen Loyalität als potenzieller Auslöser des Ausfalls untersucht. Für diese weist der Test von LITTLE die Nullhypothese MCAR zurück, d. h., die Unabhängigkeit des Ausfalls von anderen Variablen der aktionalen Loyalität ist nicht gegeben.<sup>598</sup> Zur genaueren Analyse werden separate Mittelwertvergleiche und t-Tests der Variablen der aktionalen Loyalität untereinander durchgeführt. Es zeigt sich eine Verbindung zwischen den thematisch zusammengehörenden Variablen zur Finanzierung, der Risikoabsicherung und der Geldanlage (siehe Tabelle 18).

Tabelle 18: Mittelwertvergleiche und t-Tests für die Analyse der fehlenden Werte<sup>599</sup>

		aktLoy_13	aktLoy_14	aktLoy_15
aktLoy_16	p-Wert (zweiseitig)	0,00	0,00	0,55
	Mittelwert vorhandene Werte	29,93	9,33	17,84
	Mittelwert fehlende Werte	1,69	3,17	15,25
aktLoy_17	p-Wert (zweiseitig)	0,00	0,00	0,00
	Mittelwert vorhandene Werte	20,89	20,42	11,94
	Mittelwert fehlende Werte	30,33	0,00	21,53
aktLoy_18	p-Wert (zweiseitig)	0,41	0,46	0,00
	Mittelwert vorhandene Werte	25,48	7,99	25,45
	Mittelwert fehlende Werte	28,34	9,80	0,04

Quelle: Eigene Erstellung.

Es wird eine Indikatorvariable R (codiert mit 0, 1) für die fehlenden Werte in den Variablen gebildet und deren Beziehung mit den Variablen zum SOW analysiert.<sup>600</sup> Das nichtparametrische Beziehungsmaß Kendall's tau<sup>601</sup> unterstützt die Abhängigkeitsvermutung (siehe Tabelle 19). Jedoch

<sup>598</sup> In die Analyse gehen nicht nur die Variablen mit den fehlenden Werten selber ein, sondern auch solche, die in einer Beziehung hierzu stehen können. Der von Little entwickelte Test auf MCAR vs. MNAR liefert eine auf der  $\chi^2$ -Verteilung basierende Teststatistik. Vgl. Little (1988), S. 1198-1202. Implementiert ist der Test bspw. in der Statistiksoftware SPSS. Vgl hierzu o.V. (2007b), S. 7.

<sup>599</sup> Lesebeispiel. Für vorhandene Werte der Variablen aktLoy\_16 beträgt der Mittelwert in aktLoy\_13 29,93.

<sup>600</sup> Vgl. Little (1988), S. 1198 und Schafer/Graham (2002), S. 150.

<sup>601</sup> Vgl. Bortz/Lienert (2003), S. 266-28. Kendall's tau findet Anwendung, da die Verteilung der Merkmale die benötigten parametrischen Bedingungen für die Produkt-Moment Korrelation r nicht erfüllen.

sind die Korrelationen noch nicht hoch genug, um als qualitativ hochwertiger Indikator zur Bestimmung des Ausfallmechanismus zu überzeugen. So liegt zwar eine Korrelation zwischen den Variablen des SOW und dem Ausfallmechanismus vor, jedoch scheint dies nicht der Ursprung des Ausfalls zu sein. Aus diesem Grund wird die Analyse auf den gesamten Datensatz ausgedehnt.

Tabelle 19: Korrelation der Variablen SOW mit den R-Indikatorvariablen

Kendall's tau		R-aktLoy_16	R-aktLoy_17	R-aktLoy_18
aktLoy_13	Korrelationskoeffizient	-0,36	0,05	0,05
	p-Wert (zweiseitig)	0,00	0,26	0,25
aktLoy_14	Korrelationskoeffizient	-0,10	-0,60	0,06
	p-Wert (zweiseitig)	0,03	0,00	0,21
aktLoy_15	Korrelationskoeffizient	-0,02	0,10	-0,52
	p-Wert (zweiseitig)	0,59	0,03	0,00

Quelle: Eigene Erstellung.

Bei der Analyse des gesamten Datensatzes können weitere Variablen aufgrund inhaltlicher Kriterien als Auslöser für den Ausfall identifiziert werden. Eine Fragestellung, die für das durchführende Kreditinstitut eine andere Problemstellung beleuchten sollte, lautet wie folgt:

„Ich lese Ihnen nun verschiedene Finanzprodukte vor, bitte sagen Sie mir jeweils, ob Sie diese nutzen.“

In den darauf angeführten Produktgruppen waren die Kategorien „Bankfinanzierung“, „Zins- und Währungssicherung mittels Derivaten“ sowie „Geld- oder Kapitalanlagen“ (hier genannt: Nutzung<sub>i</sub>; mit i = 16 bis 18 analog der Loyalitätsindikatoren) enthalten. Die Beantwortung der Frage erfolgte mit ja oder nein. Wendet man den Test von LITTLE auf die Variablen Nutzung<sub>16-18</sub> und aktLoy\_16 bis aktLoy\_18 an, kann die Annahme von MCAR aufgrund eines signifikanten  $\chi^2$ -Wertes nicht aufrecht erhalten werden. Auch die Mittelwertvergleiche (Tabelle 20) deuten auf Verbindungen hin.<sup>602</sup>

Tabelle 20: t-Tests und Mittelwertvergleiche für die Analyse der fehlenden Werte

		Nutzung <sub>16</sub>	Nutzung <sub>17</sub>	Nutzung <sub>18</sub>
aktLoy_16	p-Wert (zweiseitig)	0,00	0,07	0,16
	Mittelwert vorhandene Werte	1,00	1,56	1,30
	Mittelwert fehlende Werte	1,87	1,69	1,21
aktLoy_17	p-Wert (zweiseitig)	0,00	0,00	0,27
	Mittelwert vorhandene Werte	1,06	1,00	1,32
	Mittelwert fehlende Werte	1,15	1,97	1,27
aktLoy_18	p-Wert (zweiseitig)	0,22	0,13	0,00
	Mittelwert vorhandene Werte	1,12	1,60	1,00
	Mittelwert fehlende Werte	1,09	1,52	1,91

Quelle: Eigene Erstellung.

<sup>602</sup> Die Codierung der Variablen Nutzung<sub>16-18</sub> ist: 1 = ja; 2 = nein.

Diese werden von den Korrelationen mit der R-Indikatorvariablen (Tabelle 21) deutlich unterstützt. Sehr hohe signifikante Korrelationen in der Diagonalen und geringe Korrelationen in den Nebendiagonalen zeigen auf, dass einerseits die zusammengehörigen Variablen starke Verbindungen aufweisen und Kreuzkorrelationen gering sind. Wenn also keine Nutzung der Produkte vorliegt, kann hieraus mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit das Fehlen des Wertes in der Fragestellung der aktionalen Loyalität vorhergesagt werden.<sup>603</sup>

Tabelle 21: Korrelationen der Variablen Nutzung<sub>16-18</sub> mit den R-Indikatorvariablen

Kendall's tau		R-aktLoy_16	R-aktLoy_17	R-aktLoy_18
Nutzung <sub>16</sub>	Korrelationskoeffizient	0,92	0,13	-0,06
	p-Wert (zweiseitig)	0,00	0,01	0,25
Nutzung <sub>17</sub>	Korrelationskoeffizient	0,09	0,97	-0,08
	p-Wert (zweiseitig)	0,08	0,00	0,13
Nutzung <sub>18</sub>	Korrelationskoeffizient	-0,07	-0,06	0,93
	p-Wert (zweiseitig)	0,19	0,27	0,00

Quelle: Eigene Erstellung.

Ob nun aber MAR oder MCAR vorliegt, ist diskussionswürdig. Mit Nutzung<sub>16-18</sub> können Variablen identifiziert werden, mit denen der Ausfall der Variablen aktloy\_16 bis aktLoy\_18 kontrolliert werden kann, was auf MAR schließen ließe. Doch scheint auch der absolute nicht beobachtbare Wert eine Rolle zu spielen. Es gibt nicht einen Fall, bei dem eine Nichtnutzung eines Produktes nicht mit einem fehlenden Wert in der aktionalen Loyalität zur Frequenz einhergeht. Analog hierzu liegt bei einer Anzeige einer Nichtnutzung stets eine Nullmeldung in den Variablen zum SOW zu der jeweiligen Produktkategorie vor.

Da im vorliegenden Falle keine weiteren Informationen zum Grund der Auskunftsverweigerung von den Befragten zu erhalten sind, ist ein akzeptierter wissenschaftlicher Ansatz das Setzen von plausiblen Annahmen.<sup>604</sup> Es liegt der Schluss nahe, dass ein Ausfallmechanismus vorliegt, der dann eintritt, wenn in der Variable aktLoy\_16 bis aktLoy\_18 der wahre, nicht beobachtete Wert, „null“ ist.<sup>605</sup> Wenn der Befragte zuvor bereits einmal zur gleichen Produktkategorie seinen Null-Anteil am SOW in aktLoy\_13 bis aktLoy\_15 angeben musste und danach erneut hiernach, auch in etwas abgeänderter Form, befragt wird, ist eine Verweigerung durch den Befragten durchaus nachvollziehbar und somit plausibel. Insgesamt wäre hierdurch dann prinzipiell MNAR gegeben, da aber

<sup>603</sup> Zur Validierung wurden Kontingenztabellen der zusammen gehörenden Variablen Nutzung<sub>16-18</sub> und R-aktLoy\_16 bis R-aktLoy\_18 sowie das hierauf aufbauende Zusammenhangsmaß Cramér's V analysiert. Die Verteilung innerhalb der Vier-Felder Tafeln und sehr hohe Zusammenhangsmaße von 0,92 bis 0,97 bestätigen die Ergebnisse. Vgl. Diekmann (2002), S. 498-500 und Bortz/Lienert (2003), S. 247-250.

<sup>604</sup> Vgl. Little/Rubin (1989), S. 320-321.

<sup>605</sup> Hiermit wird nicht ausgeschlossen, dass es noch einen (oder mehrere) weiteren Ausfallmechanismus geben kann, der bspw. bei einem wahren Wert von 1 greift.

eine Variable im Datensatz vorliegt, mittels derer der Ausfall partiell kontrolliert werden kann, liegt auch MAR vor.

Mittels der Information der Nichtnutzung aus Nutzung<sub>16-18</sub> kann für eine Teilgruppe der fehlenden Werte in den Variablen aktLoy\_16 bis aktLoy\_18 der Ausfallmechanismus bestimmt werden. Die Informationen aus Nutzung<sub>16-18</sub> sollen daher eingesetzt werden, um die Imputation zu modellieren.<sup>606</sup>

Zur **Imputation** soll an dieser Stelle angenommen werden, dass, wenn ein Produkt der Produktgruppe nicht genutzt wird, die Häufigkeit der Inanspruchnahme ebenso null ist. Aufgrund nicht bekannter Umstände verweigern die Befragten diese Auskunft und der fehlende Wert wird erzeugt. Es gelte daher für die fehlenden Fälle der Variablen aktLoy\_16 bis aktLoy\_18:<sup>607</sup>

$$f(\text{aktLoy}_{16\text{missing}} \text{ bis } \text{aktLoy}_{18\text{missing}}) = \begin{cases} 0 & \text{für Nutzung}_{16-18} = \text{nein} \\ \text{N.A.} & \text{für Nutzung}_{16-18} = \text{ja} \end{cases} \quad (1)$$

Durch diese Imputation kann der Anteil gültiger Fälle für diese Variable erhöht werden. Vergleicht man die Variablen, jeweils mit und ohne imputierte Werte, so zeigt sich eine deutliche Reduzierung der fehlenden Werte.<sup>608</sup> Die Kennzahlen deuten wiederum auf eine schiefe Verteilung hin (siehe Tabelle 22). Dies wird auch durch die weitere deskriptive Inspektion via Boxplot und Verteilungsanalyse indiziert (siehe Anhang 3). Gleichfalls wurde wiederum ein Kolmogorov-Smirnov Anpassungstest durchgeführt. Dieser bestätigt die Abweichung von der Normalverteilung.

Tabelle 22: Kennzahlen der Variablen aktLoy\_16 bis aktLoy\_18 nach Imputation.

Variable	Fragestellung	n	Mittelwert	Median	Varianz	Schiefe	Kurtosis
aktLoy_16	Bei wie vielen Ihrer letzten 5 Finanzierungen war die ... beteiligt?	406	1,60	1	3,32	0,81	-0,78
aktLoy_17	Bei wie vielen Ihrer letzten 5 Zins- und Währungssicherungsgeschäfte war die ... beteiligt?	405	0,50	0	1,47	2,65	6,28
aktLoy_18	Bei wie vielen Ihrer letzten 5 Geld- oder Kapitalanlagen war die ... beteiligt?	400	0,98	0	2,70	1,57	1,05

Quelle: Eigene Erstellung.

<sup>606</sup> Vgl. Muthén et al. (2010), S. 36; Little/Rubin (1989), S. 321; Raghunathan (2004), S. 114 und auch Laird (1988), S. 308. Vgl. ebenso die Vorgehensweise der Methodik „imputation by chained equation“ gemäß van Buuren/Oudshoorn (1999), S. 10-11 und Oudshoorn et al. (1999), S. 12-15.

<sup>607</sup> Vgl. Briggs et al. (2003), S. 380; Allison (2003), S. 550-551 und Horton/Kleinman (2007), S. 81.

<sup>608</sup> Vgl. Ramalho/da Silva (2006), S. 32; Fader et al. (2009), S. 16 und von Wangenheim/Bayón (2007), S. 242.

#### 4.6.1.2 Genereller Umgang mit den fehlenden Werten im Rahmen des Strukturgleichungsmodells

Nachdem eine partielle Imputation fehlender Werte in den Variablen der aktionalen Loyalität erfolgt ist, ist der Umgang mit den restlichen fehlenden Werten zu erörtern. Dem Full-Information-Maximum-Likelihood-Schätzer (=FIML) wird im Rahmen von Strukturgleichungsmodellen in Simulationsstudien<sup>609</sup> unter Annahme von MCAR oder MAR eine Überlegenheit gegenüber

- traditionellen Verfahren, wie dem fallweisen Ausschluss, dem paarweisen Ausschluss, der Mittelwertimputation oder der Regressionsmethode,<sup>610</sup>
- den nichtparametrischen Methoden, wie der Hot Deck Methode oder dem Predictive Mean Matching,<sup>611</sup> sowie
- der Single Imputation<sup>612</sup> und
- der multiplen Imputation<sup>613</sup>

zugeschrieben.

---

<sup>609</sup> Vgl. vor allem die Simulationsstudien von *Backhaus/Blechsmidt* (2009), S. 283-285; *Arbuckle* (1996), S. 243-278 und *Wothke* (2000), S. 1-24, aber auch *Little/Rubin* (1989), S. 322; *Schafer/Graham* (2002), S. 164; *Schumacker/Lomax* (2004), S. 25-26; *Enders/Craig K.* (2001), S. 130-131; *Yuan/Peter M. Bentler* (2000), S. 191; *Allison* (2007), S. 85 und *Allison* (2003), S. 555.

<sup>610</sup> Dem fallweisen Ausschluss wird zwar unter MCAR und bis zu 10% fehlenden Werten gute Eigenschaften zugeschrieben, jedoch wird der zur Verfügung stehende Datensatz um eine nicht zu verachtende Anzahl an Datensätzen reduziert, was im Rahmen der Schätzung eines kovarianzbasierten Strukturgleichungsmodell zu Stabilitäts- und Teststärkeproblemen führen kann. Gleichfalls resultieren hieraus verzerrte Schätzer. Unter MAR resultieren ebenso erhöhte Verzerrungen aus der Methodik des fallweisen Ausschlusses. Vgl. hierzu *Schumacker/Lomax* (2004), S. 26; *Enders/Craig K.* (2001), S. 130; *Allison* (2007), S. 85; *Arbuckle* (1996), S. 250-264; *Wiggins/Sacker* (2002), S. 117-118 und *Backhaus/Blechsmidt* (2009), S. 268. Die anderen traditionellen Verfahren produzieren unter MAR und selbst unter MCAR neben verzerrten Schätzern für Standardfehler auch verzerrte Parameterschätzer. Vgl. *Wothke* (2000), S. 2; *Wiggins/Sacker* (2002), S. 118; *Arbuckle* (1996), S. 250-264 und *Allison* (2007), S. 85.

<sup>611</sup> Die nichtparametrischen Verfahren haben als klaren Nachteil eine Verzerrung der Korrelationen und weiterer Assoziationsmaße zur Folge, weshalb sie in dem vorliegenden Fall nicht geeignet sind. Vgl. *Schafer/Graham* (2002), S. 159.

<sup>612</sup> Single Imputation: Eine auf Basis des EM Algorithmus erzeugte Kovarianzmatrix als Vorstufe zur Schätzung des Strukturgleichungsmodells produziert in Folge zwar Maximum Likelihood Parameterschätzer, die dem FIML-Ergebnis sehr ähnlich sind, jedoch können Standardfehler und Modellstatistiken Verzerrungen aufweisen. Eine weitere Problematik besteht in der Bestimmung der Stichprobengröße als Eingabeparameter für die Schätzung, da Standardfehler und die resultierende  $\chi^2$ -Teststatistik sensibel hierauf reagieren. Vgl. *Enders* (2006), S. 319-322 und 335; *Raghunathan* (2004), S. 108; *Little/Rubin* (1989), S. 316 und *Allison* (2003), S. 549. Im Rahmen von Strukturgleichungsmodellen stellen die ermittelten Parameter für das saturierte Modell gute Maximum Likelihood Schätzer dar, für ein überidentifiziertes Modell, wie es für das hypothetisierte Modell üblich ist, stellen die Schätzer keine wahren ML-Schätzer dar. Vgl. *Allison* (2003), S. 549.

<sup>613</sup> Die multiple Imputation stellt aufgrund der flexiblen Handhabungsmöglichkeiten und der Möglichkeit der Integration modellexterner Variablen als ausfallbestimmende Parameter ein gutes Verfahren zum Umgang mit fehlenden Werten dar. Jedoch integriert das Verfahren zufällige Variation in die zu analysierenden multiplen Datensätze wodurch bei jedem Einsatz unterschiedliche Ergebnisse ermittelt werden. Vgl. *Enders* (2006), S. 327-335; *Darmawan* (2002), S. 57; *Allison* (2003), S. 550 und *Allison* (2007), S. 85. Eine umfangreiche Erläuterung der Methodik sowie der Software bieten *Schafer* (2000) und *Schafer/Olsen* (1998), S. 545-571. Darüber hinaus stellt sich im Rahmen von großen Modellen die überaus herausfordernde Aufgabe, ein korrektes unterliegendes Modell zur Erzeugung der Imputationsdaten zu definieren. Vgl. *Yuan/Peter M. Bentler* (2000), S. 192; *Raghunathan* (2004), S. 114 und *Little/Rubin* (1989), S. 322.

FIML, auch „direct ML“ oder „raw ML“ genannt, ist ein auch unter MAR nur gering verzerrte Schätzer lieferndes Verfahren.<sup>614</sup> Die Informationen zur Schätzung der Modellparameter im Strukturgleichungsmodell werden direkt aus den vorhandenen Daten gewonnen. Im Rahmen des Strukturgleichungsmodells stellen die Modellparameter zusätzlich den Rahmen für die Parameterschätzer, so dass auch von einem modellbasierten Verfahren gesprochen wird. Zudem ist das Verfahren im Rahmen von Strukturgleichungsmodellen einfacher implementierbar, da keine zusätzlichen Kalkulationen zum Erhalt unverzerrter Standardfehler notwendig sind.<sup>615</sup> Selbst bei geringen Verletzungen der MAR-Annahme werden FIML noch recht verlässliche Schätzergebnisse zugeschrieben.<sup>616</sup> Ein weiteres Merkmal von FIML ist, dass die fehlenden Werte nicht imputiert werden. Es werden lediglich die Modellparameter anhand der vorhandenen Information ermittelt.<sup>617</sup> Der Test von LITTLE ergibt für den imputierten Datensatz des Modells keinen signifikanten  $\chi^2$ -Wert, sodass MCAR vorliegt.<sup>618</sup> Da hiermit ein ignorierbarer Ausfallmechanismus vorliegt, kann der FIML-Schätzer im Strukturgleichungsmodell eingesetzt werden.<sup>619</sup>

---

<sup>614</sup> Vgl. Yuan/Peter M. Bentler (2000), S. 183-184; Schafer/Graham (2002), S. 163-164 und Enders (2006), S. 322-327. Siehe für eine technische Beschreibung des Schätzalgorithmus Enders/Craig K. (2001), S. 134-135; Arbuckle (1996), S. 246-249 und Schafer/Graham (2002), S. 162-164. Der Begriff „raw ML“ rekuriert aus der Notwendigkeit von Rohdaten als Grundlage. Für Anwendungen siehe bspw. Ma/Xu (2004), S. 171 und Vogel (2006), S. 151.

<sup>615</sup> Vgl. Enders/Craig K. (2001), S. 140; Raghunathan (2004), S. 11-112; Enders (2006), S. 323-324 und Tsikriktsis (2005), S. 59.

<sup>616</sup> Vgl. Tsikriktsis (2005), S. 61 und Schafer/Graham (2002), S. 164.

<sup>617</sup> Vgl. Schumacker/Lomax (2004), S. 26 und Arbuckle (1996), S. 271.

<sup>618</sup>  $\chi^2$ : 267,67 bei df: 287.

<sup>619</sup> Vgl. Backhaus/Blebschmidt (2009), S. 283-285 und Wothke (2000), S. 1-24.

#### 4.6.2 Adaption der $\chi^2$ -Teststatistik und des Schätzers an nicht normalverteilte Daten

Der klassischerweise in Strukturgleichungsmodellen verwendete Schätzer ist der Maximum Likelihood (=ML) Schätzer.<sup>620</sup> Doch wie verhalten sich dieser und die darauf aufbauende  $\chi^2$ -Teststatistik, wenn eine Verletzung der vorausgesetzten multivariaten Normalverteilung vorliegt?

Parameterschätzer, Standardfehler und auch die Likelihood Ratio Test-Statistik und deskriptive Fit-Indizes resultieren aus dem Schätzprozess.<sup>621</sup> Wird die Normalverteilungsannahme erfüllt, sind die Parameterschätzer asymptotisch effizient und die ML-Teststatistik ist  $\chi^2$ -verteilt.<sup>622</sup> Ist die Normalverteilung der Daten nicht gegeben, sind die Parameterschätzer zwar konsistent aber nicht mehr effizient und es treten Verzerrungen in Standardfehlern auf.<sup>623</sup> Gleichfalls ist die ML-Teststatistik nicht mehr  $\chi^2$ -verteilt, was zu erhöhten Verwerfungsraten der Forschungshypothese führt.<sup>624</sup> Auch weitere Fit-Indices werden von der Verzerrung erfasst und es kommt zu invaliden Gütemaßen.<sup>625</sup> FINNEY/DISTEFANO geben Schwellenwerte von |2| für die Schiefe und |7| für die Kurtosis an, bis zu denen die  $\chi^2$ -Teststatistik, basierend auf dem ML-Schätzer, noch zum Einsatz kommen kann.<sup>626</sup> Bei diesen Werten wurde jedoch in einer Simulationsstudie bereits eine hohe Inflation der Teststatistik und damit eine erhöhte Zurückweisungsrate verzeichnet, sodass bei diesem Grad der Abweichung von der Normalverteilung der ML-Schätzer nicht mehr ohne zusätzliche Kontrollmaßnahmen eingesetzt werden sollte, oder besser eine Alternative hierzu gewählt wird.<sup>627</sup> Diese Schwellenwerte können zudem irreführend sein, da eine robuste Schätzung nicht-normalverteilter Daten mittels ML auch von der Nichtverletzung der Unabhängigkeit exogener, theoretisch unkorrelierter Variablen und der freien Schätzung der Beziehungen zwischen den exogenen theoretisch korrelierenden Variablen abhängig ist.<sup>628</sup> Diese Bedingung kann zwar bei vollständigen nicht normalver-

---

<sup>620</sup> Vgl. *Curran et al.* (1996), S. 17; *Savalei* (2008), S. 2; *Babakus et al.* (1987), S. 222 und *Yuan et al.* (2005), S. 241. Für eine nachvollziehbare Vorstellung der Funktionsweise des ML-Schätzers im Rahmen von Strukturgleichungsmodellen siehe auch *Ferron/Hess* (2007), S. 110-120. Für eine grundlegende Einführung zum ML-Schätzer siehe *Eliason* (2009).

<sup>621</sup> Vgl. *Yuan et al.* (2005), S. 241.

<sup>622</sup> Vgl. *Savalei* (2008), S. 2 und *Finney/DiStefano* (2006), S. 271.

<sup>623</sup> Der Effekt nicht-normalverteilter Daten wird im dritten und vierten zentralen Moment, Schiefe und Kurtosis, der empirischen Daten reflektiert. Vgl. *Yuan et al.* (2005), S. 242 und *Yuan/Bentler* (1997), S. 180. Daher werden in der deskriptiven Analyse der Daten auch die Schiefe und Kurtosis mit angeführt. Vgl. z.B. *Heaney/Goldsmith* (1999), S. 315.

<sup>624</sup> Vgl. *Yuan et al.* (2005), S. 254; *Finney/DiStefano* (2006), S. 273; *Curran et al.* (1996), S. 17 und *Savalei* (2008), S. 2 und 14. Eine ausführliche Besprechung der Auswirkungen nicht normalverteilter Daten liefern *Yuan et al.* (2005), S. 242-251.

<sup>625</sup> Vgl. *Finney/DiStefano* (2006), S. 274 und *Yuan et al.* (2005), S. 241.

<sup>626</sup> Vgl. *Rhemtulla et al.* (2010), S. 13 und 18-19 und *Finney/DiStefano* (2006), S. 273 und 298.

<sup>627</sup> Vgl. *Curran et al.* (1996), S. 20-25; *Li et al.* (1998), S. 19 und *Finney/DiStefano* (2006), S. 273. So bezeichnen Klein/Muthén in einer Simulationsstudie eine Schiefe von 1,5 und Kurtosis von 5 als „beachtlich“. Vgl. *Klein/Muthén* (2007), S. 658.

<sup>628</sup> Vgl. *Yuan/Bentler* (1997), S. 181 und *Savalei* (2008), S. 5-7. Diese Bedingung stellt bspw. die Unabhängigkeit Residuen exogener Variablen dar.



teilten Daten gegeben sein, im Falle von fehlenden Werten in Verbindung mit nicht normalverteilten Daten ist dies jedoch nicht mehr der Fall.<sup>629</sup> In Bezug auf Schiefe und Kurtosis erzeugen insbesondere leptokurtische Verteilungen Verzerrungen bei der  $\chi^2$ -Teststatistik und den Standardfehlern, sodass alternative Verfahren zur Ermittlung eingesetzt werden sollten.<sup>630</sup>

**$\chi^2$ -Teststatistik:** SATORRA/BENTLER haben eine Reskalierung der verzerrten  $\chi^2$ -Teststatistik vorgestellt, die auf der beobachteten Kurtosis und den Freiheitsgraden basiert.<sup>631</sup> Der resultierende  $SB\chi^2$ -Wert stellt somit eine Korrektur des inflationären  $\chi^2$ -Wertes dar und findet Anwendung in diversen Studien.<sup>632</sup> YUAN/BENTLER haben die  $SB\chi^2$ -Teststatistik für den Fall mit fehlenden Werten bei ignorierbarem Ausfallmechanismus weiterentwickelt, auch YUAN/BENTLER  $T_2^*$  Teststatistik genannt. Diese Teststatistik zeigt in einer Simulationsstudie bei nicht normalverteilten Werten unter MCAR und unter MAR korrekte Verwerfungsraten und qualifiziert sich somit für den Einsatz in dieser Studie.<sup>633</sup>

**Unverzerrte Parameterschätzer und Standardfehler:** Da nicht normalverteilte Daten mit ignorierbarem Ausfallmechanismus vorliegen, wird der Empfehlung von YUAN/BENTLER folgend der FIML-Schätzer zur Parameterschätzung eingesetzt werden.<sup>634</sup> Dieser liefert auch bei nicht normalverteilten und fehlenden Werten gute Schätzer.<sup>635</sup>

Standardfehler, ermittelt mittels ML-Schätzer, werden bei nicht normal verteilten Daten unterschätzt.<sup>636</sup> Eine Methode, korrekte Standardfehler zu erhalten, stellt die Nutzung eines Sandwich

---

<sup>629</sup> Vgl. *Savalei* (2008), S. 7-11.

<sup>630</sup> Vgl. *Foss et al.* (2011), S. 2263-2264; *Finney/DiStefano* (2006), S. 273-274 und *Yuan et al.* (2005), S. 245-247 und 253.

<sup>631</sup> Vgl. *Yuan et al.* (2005), S. 247-248; *Satorra/Bentler* (1999), S. 1-11 und *Curran et al.* (1996), S. 18.

<sup>632</sup> Vgl. *Li et al.* (1998), S. 24; *Curran et al.* (1996), S. 18 und *Finney/DiStefano* (2006), S. 289-290.

<sup>633</sup> Vgl. *Yuan/Peter M. Bentler* (2000), S. 181-183. Diese Teststatistik ist in Mplus Version 5.0, die in dieser Arbeit genutzt wird, implementiert. Der zu verwendende Schätzer heißt MLR. Vgl. *Muthén/Muthén* (2007), S. 484 und *Asparouhov/Muthén* (2005), S. 13. Als Alternative hierzu ist der der Bollen-Stine bootstrap anzuführen. Hierbei werden B Zufallsstichproben der Größe N aus den Rohdaten gezogen (mit zurücklegen) und der  $\chi^2$ -Wert für jede Stichprobe ermittelt. Im Anschluss wird für die einzelnen Werte der Mittelwert ermittelt, welcher als Referenz dient und mittels dessen der p-value ermittelt wird. Vgl. *Finney/DiStefano* (2006), S. 295-297 und *Enders* (2002), S. 359-377.

<sup>634</sup> Vgl. *Yuan/Peter M. Bentler* (2000), S. 190-191

<sup>635</sup> Vgl. *Yuan/Peter M. Bentler* (2000), S. 183-190. In einem Vergleich zwischen Parameterschätzern basierend auf dem EM-Algorithmus, FIML und Minimum Chi-Square Schätzern für jeweils normalverteilte und nicht normalverteilte Datensätze mit dem MCAR- bzw. MAR-Ausfallmechanismus fanden Yuan/Bentler keine signifikanten Unterschiede in den drei Schätzern. Ebenso bestanden auch keine großen Verzerrungen im Vergleich zu den mittels ML geschätzten Parametern basierend auf den vollständigen Datensätzen.

<sup>636</sup> Vgl. *Finney/DiStefano* (2006), S. 295; *Yuan/Bentler* (1997), S. 180 und *Enders* (2002), S. 359.

Schätzers dar.<sup>637</sup> Diese „korrigierten“ Standardfehler erhöhen somit die Genauigkeit der Parameterevaluierung.<sup>638</sup>

Das Schätzverfahren MLR für robuste Schätzer ist in der Software Mplus integriert und kombiniert den  $T_2^*$  Schätzer von Yuan/Bentler für die reskalierte Teststatistik des  $\chi^2$ -Tests sowie den Sandwich Schätzer zur Ermittlung robuster Standardfehler. Dieser Schätzer soll aufgrund der ihm zugeschriebenen guten Schätzeigenschaften bei Abweichungen von der Normalverteilung, der Fallzahl der Stichprobe und den vorliegenden fehlenden Werten eingesetzt werden.<sup>639</sup>

### 4.6.3 Selektion des Datenmodells

#### 4.6.3.1 Motivation

Aufgrund der deskriptiven Datenanalyse wurde eine Häufung der Nullen in den abhängigen Variablen aktLoy\_13 bis aktLoy\_18 ermittelt und eine schiefe Verteilungsstruktur diagnostiziert. Vor allem die Häufung der Nullen hat Implikationen für die weitere Herangehensweise, da deren Entstehung eine zentrale Frage bei der Findung des passenden Datenmodells darstellt.

Die Daten für den SOW stellen von ihrem Charakter her Prozentwerte dar und sind mit der Inklusion der Werte 0 % und 100 % durch das abgeschlossene Intervall  $[0, 1]$  bzw.  $0 \leq y \leq 1$  definiert.<sup>640</sup>

Der Zahlenraum der Variablen zur Häufigkeit der jeweiligen Inanspruchnahme wird durch das Intervall  $[0, 5]$  beschrieben. In beiden Variablen ist eine inflationäre Häufung an „0“-Werten zu verzeichnen. Dieses Phänomen ist auch aus anderen empirischen Studien bekannt.<sup>641</sup> Werden diese inflationär auftretenden Nullen nicht explizit in der Modellierung berücksichtigt, weisen bspw. in Regressionen die geschätzten  $y^*$  an dieser Nullstelle deutliche Abweichungen von den empirischen Werten auf.<sup>642</sup> Zu dieser vorliegenden Datenstruktur kann in der Literatur kein „Gold-Standard“

---

<sup>637</sup> Muthén (2004), S. 32 und Yuan/Bentler (1997), S. 182. Hierzu wurden auch Algorithmen in Standardprogrammen zur Schätzung von Strukturgleichungsprogrammen implementiert. Vgl. für EQS z. B. den in Yuan/Bentler (1997), S. 182 beschriebenen Schätzer und für Mplus (MLR-Schätzer) Muthén (2004), S. 170. Für eine generelle Diskussion robuster Statistiken siehe auch Daszykowski et al. (2007), S. 203-219.

<sup>638</sup> Vgl. Savalei (2008), S. 16; Finney/DiStefano (2006), S. 289 und Yuan/Peter M. Bentler (2000), S. 169. Eine alternative Methode, dies zu korrigieren, stellt das bootstrapping-Verfahren dar. Vgl. Finney/DiStefano (2006), S. 295; Bauer et al. (2006), S. 148; McLachlan/Peel (2000), S. 68-70; Andersen (2008), S. 71-74 und Arbuckle (2007), S. 297-304.

<sup>639</sup> Vgl. Enders (2006), S. 324; Muthén/Muthén (2007), S. 482-484 und Yuan/Peter M. Bentler (2000), S. 165-200. Als weitere Alternative ist die „asymptotic distribution free“ Schätzmethode zu nennen. Sie liefert asymptotisch konsistente und effiziente Parameterschätzer und Standardfehler, sowie eine  $\chi^2$ -verteilte Teststatistik. Als großer Nachteil, weshalb der Schätzer auch für diese Studie ungeeignet ist, ist die Notwendigkeit einer großen Fallzahl anzuführen. Vgl. Yuan et al. (2005), S. 248-251; Curran et al. (1996), S. 17-18 und Finney/DiStefano (2006), S. 278-281.

<sup>640</sup> Vgl. Ramalho et al. (2011), S. 19. In anderen Studien wurden für Prozentdaten auch die Zahlenräume (0,1], [0,1) und (0,1) modelliert. Siehe auch Kieschnick/McCullough (2003), S. 196-211.

<sup>641</sup> Vgl. von Wangenheim/Bayón (2007), S. 242; Glady/Croux (2009), S. 30; Du et al. (2007), S. 103; Ramalho da Silva (2006), S. 32; Leenheer et al. (2003), S. 21-22 und Rosset et al. (2005), S. 10.

<sup>642</sup> Vgl. Rosset et al. (2005), S. 10.

zur Modellierung ausgemacht werden, vielmehr werden unterschiedliche Modellalternativen verfolgt. So werden neben der OLS-Regression, zensierte Modelle, Logit- und Count-Modelle, die Beta-Regression und Stichprobenselektionsmodelle eingesetzt.<sup>643</sup>

Die Verfahren können im Vorfeld in zwei Gruppen bezüglich ihrer Betrachtung des Datengenerationsprozesses aufgeteilt werden. Zum einen kann die Verteilung der vorliegenden Variablen als Resultat „eines“ Prozesses interpretiert werden, der als Ergebnismöglichkeit eine Range, wie z. B. bei Prozentzahlen von 0 % bis 100 %, vorgibt. In einem solchen Fall lässt sich die Situation mittels „eines“ Mechanismus in einem sogenannten **One-part-Modell** beschreiben.<sup>644</sup> Zum anderen können „zwei“ Prozesse die Verteilung der Daten erzeugen. Betrachtet man z. B. die Auswirkungen des Zigarettenpreises auf das Rauchverhalten, muss in Personen unterschieden werden, die unabhängig vom Zigarettenpreis nicht rauchen und andere, die rauchen und deren Konsummenge tatsächlich in einer Abhängigkeit zum Preis steht.<sup>645</sup> In solchen Fällen wird von Stichprobenselektionsmodellen oder **Two-part-Modellen** gesprochen.<sup>646</sup> Es gibt eine binäre „ja/nein“-Partizipationsentscheidung und in Folge einer ja-Entscheidung eine Quantifizierungsentscheidung, in welcher Betrag, Anzahl oder sonstige Quantitäten festgelegt werden. Die Treiber können dabei zwischen den zwei Entscheidungen differieren.<sup>647</sup>

Neben den oben genannten finden auch nichtlineare Modelle Anwendung. Unter Zuhilfenahme einer entsprechenden Funktion, welche die abhängige Variable in den gewünschten Wertebereich beschränkt, kommen Nonlinear Least Squares oder auch Quasi-Maximum-Likelihood Schätzer in Kombination mit robusten Standardfehlern in Betracht.<sup>648</sup> Diese Schätzer benötigen keine explizite Beschreibung der Verteilungsfunktion und sind daher flexibel in ihrer Anwendung.<sup>649</sup> Diese Schätzmethode liefert zwar eine gute Modellanpassung, hat jedoch den klaren Nachteil, dass die Stichprobe eine ausreichende Größe aufweisen muss. Da die vorliegende Stichprobe mit  $n=413$  diese Anforderung klar nicht erfüllt, werden diese Schätzmethoden nicht weiter betrachtet.<sup>650</sup>

Im Folgenden werden zunächst die zuvor angeführten Verfahren kurz vorgestellt und im Anschluss eine Auswahl des adäquaten Modells vorgenommen.

---

<sup>643</sup> Vgl. Kieschnick/McCullough (2003), S. 195. Für gute Übersichten siehe Smithson/Verkuilen (2006), S. 54-71; Ramalho et al. (2011), S. 19-68 und Kieschnick/McCullough (2003), S. 193-213.

<sup>644</sup> Vgl. Ramalho et al. (2011), S. 27.

<sup>645</sup> Vgl. Ramalho et al. (2011), S. 27.

<sup>646</sup> Vgl. Cameron/Trivedi (2009), S. 544-547 und 680; Ramalho/da Silva (2006), S. 17 und Ramalho et al. (2011), S. 27.

<sup>647</sup> Vgl. Ramalho et al. (2011), S. 27.

<sup>648</sup> Vgl. Verhoef (2003), S. 130-135; Kieschnick/McCullough (2003), S. 198-202; Ramalho et al. (2011), S. 22-23; Smithson/Verkuilen (2006), S. 69 und Winkelmann (2006), S. 76. Für eine detaillierte Beschreibung der Schätzer siehe auch Cameron/Trivedi (2009), S. 146-159.

<sup>649</sup> Vgl. Chalupka/Kopecsni (2009), S. 371.

<sup>650</sup> Vgl. Kieschnick/McCullough (2003), S. 211.

#### 4.6.3.2 One-part Modelle

Oftmals kommt die **OLS-Regression** aufgrund der einfachen Modellspezifikation zur Anwendung. Dabei werden neben dem linearen verschiedene weitere Zusammenhänge, darunter quadratische, kubische, logistische und S-förmige, getestet. Die Wahl für das „final beste“ Modell basiert auf der besseren Modellanpassung, bestimmt mittels  $R^2$ .<sup>651</sup> Neben der positiv anzuführenden sparsamen Modellformulierung wirft diese Vorgehensweise jedoch viele Kritikpunkte auf und wird als mögliche Variante daher nicht in Betracht gezogen. Die klassische OLS-Regression basiert nicht auf einer Intervallverteilung der abhängigen Variablen, sondern auf einer Normalverteilungsannahme. Somit können sich Schätzwerte außerhalb des Intervalls ergeben, die dann nachträglich angepasst werden müssen.<sup>652</sup> Daneben ist die Annahme der Homoskedastizität nicht haltbar, da sich die Varianz verringert, je näher sich der Mittelwert in Richtung einer Intervallgrenze verschiebt, was vor allem bei der hohen Anzahl an Nullwerten große Wirkung erzielt.<sup>653</sup> Diese, aufgrund der Intervallgrenzen implizierte Heteroskedastizität und eine begrenzte Varianz implizieren somit klar eine Misspezifikation des Modells, wenn normalverteilte und homoskedastische Residuen, wie in der OLS-Regression vorausgesetzt, benötigt werden.<sup>654</sup> Folglich ist die für t-Tests oder F-Tests unterliegende Annahme einer Normalverteilung der Verteilung nicht erfüllt.<sup>655</sup> Zwar kann eine Korrektur der auf der Fisher-Informationsmatrix beruhenden Standardfehler mittels Sandwich Schätzer vorgenommen werden, jedoch wird hierdurch nicht das Problem des Intervallbezugs der Daten aufgehoben.<sup>656</sup> Empirisch belegt wird die schlechte Passung der OLS-Regression durch verschiedene Studien, die dem Modell durchgehend eine geringe Güte bescheinigen.<sup>657</sup> Zudem kann mittels dieses Modells auch keine separierte Erklärung der Nullen erfolgen.

Als weitere Möglichkeit könnte die Nutzung eines zensierten Modells in Betracht gezogen werden. Hierbei kommt bspw. das **Tobit Modell** zur Anwendung.<sup>658</sup> Die Zensierung im Tobit Modell im-

---

<sup>651</sup> Vgl. Perkins-Munn et al. (2005), S. 250 und Keiningham et al. (2003), S. 40-42.

<sup>652</sup> Vgl. Chalupka/Kopecsni (2009), S. 374; Ramalho et al. (2011), S. 19-21 und Kieschnick/McCullough (2003), S. 195.

<sup>653</sup> Vgl. Cribari-Neto/Zeileis, S. 1 und Kieschnick/McCullough (2003), S. 195.

<sup>654</sup> Vgl. Smithson/Verkuilen (2006), S. 67 und Ramalho et al. (2011), S. 53. Chalupka/Kopecsni weisen zwar auf eine recht gute Anpassung der Residuen in einer Untersuchung mittels OLS hin, jedoch zeigt ihre eigene Datenanalyse mittels Worm Plot, dass vor allem die nahe den Intervallgrenzen liegenden Residuen große Abweichungen von der Normalverteilung aufweisen. Siehe hierzu Chalupka/Kopecsni (2008), S. 25.

<sup>655</sup> Vgl. Kieschnick/McCullough (2003), S. 196-197.

<sup>656</sup> Vgl. Smithson/Verkuilen (2006), S. 67-68; Liu/Dey (2008), S. 222 und Kieschnick/McCullough (2003), S. 206. Für robuste Schätzungen siehe vor allem Huber (2005) oder auch Cameron/Trivedi (2009), S. 142-144.

<sup>657</sup> Vgl. Du et al. (2007), S. 103-105; Smithson/Verkuilen (2006), S. 54-56; Kieschnick/McCullough (2003), S. 205.

<sup>658</sup> Vgl. Fox/Thomas (2006), S. 2 und 7-9 und Amemiya (2001), S. 360-368. Grundlegend für Tobit-Modelle siehe Tobin (1958), S. 24-26 und Cameron/Trivedi (2009), S. 536-538.

pliziert Daten, die unter- bzw. oberhalb des Zensierungspunktes liegen, jedoch unzureichend erhoben wurden.<sup>659</sup> Bei der vorliegenden Erhebung liegen unterhalb von null jedoch keine Daten vor, sodass die Annahmen des Tobit Modells nicht adäquat sind. Ergänzend sind analog zur OLS-Regression Schätzungen außerhalb des Intervalls möglich.<sup>660</sup> Da das Tobit Modell bis auf die Zensierung in Bezug auf Homoskedastizität und Normalverteilungsannahme prinzipiell identisch zum klassischen OLS-Modell ist, gelten die Kritikpunkte des OLS-Modells auch für das Tobit Modell.<sup>661</sup>

Eine weitere Strategie ist die **Bildung von diskreten Gruppen**, mit niedrigen, hohen und kompletten bei einem Anbieter zuzuordnendem SOW, respektive der Häufigkeit der Inanspruchnahme. Anschließend wird die so geschaffene ordinale Datenstruktur mittels eines **Logit-Modells** oder ordinaler Regression mit mehreren geordneten Klassen geschätzt.<sup>662</sup> Dem positiven Effekt eines sehr sparsamen Modells steht jedoch ein Informationsverlust aufgrund der Klassenbildung gegenüber. Trotzdem wäre mit diesem Modell eine spezifische Betrachtung der Nullen möglich.

In einer Untersuchung von GLADY/CROUX zu Spareinlagen wird eine diskrete Anzahl an Transaktionen pro Kunden gebildet, indem je 100 € Einlage als eine Transaktion interpretiert werden. In Folge wird die so geschaffene Verteilung als **Poisson-Verteilung** interpretiert und entsprechend analysiert.<sup>663</sup> Ebenso geben die die Autoren an, dass auch die **Negative Binominalverteilung** (=NB2) als Verteilungsannahme möglich ist.<sup>664</sup> Für die Autoren war zur Wahl der Poisson-Verteilung gegenüber der NB2 deren bessere Modellanpassung entscheidend.<sup>665</sup> SCHMITTLEIN/PETERSON

<sup>659</sup> Vgl. *Cameron/Trivedi* (2009), S. 530-544. In der Lehrbuchliteratur ist manchmal eine Subsumtion trunkierter Daten unter den Begriff der Zensierung auszumachen. Vgl. *Toutenburg/Heumann* (2003), S. 440. Trunkierte Daten stellen jedoch den Fall dar, dass Daten aufgrund des Studiendesigns gar nicht erhoben werden, da Werte einen bestimmten Kennwert überschreiten. Zensierte Daten hingegen beschreiben erhobene Daten, das genaue Datum befindet sich jedoch oberhalb (oder unterhalb) der angewandten Skala. Somit ist nur der Endpunkt der verwendeten Skala bekannt. Vgl. *Winkelmann* (2006), S. 7 und 209.

<sup>660</sup> Vgl. *Smithson/Verkuilen* (2006), S. 68; *Winkelmann* (2006), S. 290 und *Kim/Muthén* (2009), S. 605.

<sup>661</sup> Vgl. *Kieschnick/McCullough* (2003), S. 206 und *Ramallo et al.* (2011), S. 22.

<sup>662</sup> Vgl. *Larivière* (2008), S. 7 und 10-11; *Chalupka/Kopecsni* (2009), S. 371 und *Leenheer et al.* (2003), S. 20-21.

<sup>663</sup> Vgl. *Glady/Croux* (2009), S. 4-5. Klassischerweise finden Poisson-Modelle und auch die nachfolgend angeführten NB2-Modelle im Zusammenhang mit Count-Data Anwendung. Vgl. z.B. *Bowman/Narayandas* (2001), S. 293; *Osgood* (2000), S. 21-43; *Davutyan* (1989), S. 333-338; *Chan* (2005), S. 377 oder auch *Hornsby et al.* (2009), S. 236-247.

<sup>664</sup> Vgl. *Glady/Croux* (2009), S. 8-9. Als Grundlagen für die Poisson- und die Negative Binominalverteilung siehe auch *Cameron/Trivedi* (2009), S. 666-674 und 675-678 sowie *Winkelmann* (2003), S. 61-107 sowie 119-124. Zur NB2 ist anzumerken, dass diese eine generalisierte Variante der Poisson-Verteilung ist, bei der eine gemischte Poisson-Gamma Verteilung zugrunde gelegt wird. Hierdurch wird die Identitätsannahme von Mittelwert und Varianz der Poisson-Verteilung aufgehoben und eine Integration von Heterogenität in das Modell ermöglicht. Hierdurch eröffnet sich zwar eine größere Flexibilität in der Modellierung jedoch wird das Modell um einen Parameter erweitert und dessen Komplexität erhöht. Vgl. *Schmittlein et al.* (1987), S. 3; *Hilbe* (2011), S. 1-11. Für eine intensive Besprechung der Poisson- sowie der NB2-Verteilung siehe auch *Cameron/Trivedi* (2007), S. 59-85. Zur Analyse von Einkaufsfrequenzen nutzen Venkatesan/Kumar eine komplexe generalisierte Gammaverteilung. Vgl. *Venkatesan/Kumar* (2004), S. 113 und für Grundlagen zu dieser generalisierten Form der Gamma-Verteilung *Stacy* (1962), S. 1187-1192. Die Nutzung der generalisierten Gammaverteilung bietet ebenso nicht die Möglichkeit der Betrachtung der getrennten Prozesse. Vgl. *Sellers/Shmueli* (2010), S. 1-2 und *Chan* (2005), S. 385.

<sup>665</sup> Vgl. *Glady/Croux* (2009), S. 8-9.

nutzen zur Modellierung von Kundentransaktionen in einem spezifizierten Zeitraum ebenso die Poisson-Verteilung und stellen gleichfalls die NB2 als probate Wahrscheinlichkeitsverteilung von Transaktionsdaten dar.<sup>666</sup> Eine explizite Modellierung der inflationären Nullen liefert dieses Verfahren jedoch nicht.

Die Beta-Verteilung stellt für Prozentdaten eine gut passende Verteilung dar.<sup>667</sup> In der Analyse von Kausalstrukturen findet dabei die **Beta-Regression** Anwendung.<sup>668</sup> Die Beta-Verteilung, definiert im Intervall (0,1), kann unimodale, J- und U-förmige Verteilungen annehmen und somit Asymmetrien in Verteilungen gut begegnen. Durch die explizite Intervallbindung ist sie besonders gut für Prozentdaten geeignet.<sup>669</sup> Aufgrund dieser Tatsache finden Beta-Regressionen Anwendung in Zusammenhang mit Prozentdaten und liefern hierbei gute Anpassungen.<sup>670</sup> Zu beachten ist jedoch, dass die Intervallspezifizierung (0,1) die die Intervallgrenzen 0 und 1 explizit ausschließt.<sup>671</sup> Geringfügige Transformationen lösen dieses Problem zwar, jedoch ist hiermit nur eine Integration der inflationär auftretenden Nullen im Rahmen eines einstufigen Datengenerierungsprozesses möglich.<sup>672</sup>

#### 4.6.3.3 Two-part Modelle

Allen bisher angeführten Methoden ist inhärent, dass sie nicht auf einen zweistufigen Prozess der Datengenerierung eingehen. In Stichprobenselektionsmodellen findet hingegen eine explizite Modellierung der Nullen statt. In diesen Modellen werden im Gegenzug zu den One-part Modellen zwei miteinander verknüpfte Gleichungen zur Abbildung der Datenstruktur eingesetzt.

Die grundlegende Struktur des **Stichprobenselektionsmodells** basiert auf einer Partizipations- und einer Quantifizierungsgleichung.<sup>673</sup>

---

<sup>666</sup> Vgl. Schmittlein/Peterson (1994), S. 46 und 59 sowie Uncles/Ehrenberg (1990), S. 66-67. Vgl. ebenso die Diskussion in Fader et al. (2009), S. 2-3.

<sup>667</sup> Vgl. Kieschnick/McCullough (2003), S. 199-201 sowie Smithson/Verkuilen (2006), S. 54-71 und Ferrari/Cribari-Neto (2004), S. 799-815 für eine detaillierte Übersicht zur Beta-Regression. Für eine grundlegende Einführung zur Beta-Verteilung siehe auch Gupta et al. 2004. Für Weiterentwicklungen des Beta-Regressionsmodells siehe auch Ospina et al. (2006), S. 960-981 und Espinheira et al. (2008), S. 407-419.

<sup>668</sup> Vgl. für die formale Beschreibung Smithson/Verkuilen (2006), S. 57; Ramalho et al. (2011), S. 24 und Cribari-Neto/Zeileis, S. 3. Daneben gibt es noch weitere Formulierungen, siehe z.B. Kieschnick/McCullough (2003), S. 199; Mitov/Nadarajah (2004), S. 165 oder Ramalho et al. (2011), S. 25. Für eine grundlegende mathematische Beschreibung der Gamma-Funktion siehe auch Davis (2007), S. 253-293.

<sup>669</sup> Vgl. Smithson/Verkuilen (2006), S. 56-57; Gupta/Nadarajah (2004), S. 41 und Ferrari/Cribari-Neto (2004), S. 799-800.

<sup>670</sup> Vgl. Cribari-Neto/Zeileis, S. 1-2; Kieschnick/McCullough (2003), S. 199 und 207; de Rooji/Stagnitti (2004), S. 538-545 und Smithson/Verkuilen (2006), S. 54-71.

<sup>671</sup> Vgl. Ferrari/Cribari-Neto (2004), S. 802 und Ramalho et al. (2011), S. 25.

<sup>672</sup> Vgl. Smithson/Verkuilen (2006), S. 57-58. So können z.B. Nullen in Ein-Prozent-Werte transformiert werden.

<sup>673</sup> Vgl. Leenheer et al. (2003), S. 21; Du et al. (2007), S. 99; Amemiya (2001), S. 385-389 und Cameron/Trivedi (2009), S. 547.

Die Partizipationsgleichung wird durch ein Modell mit dichotomer abhängiger Variablen beschrieben:

$$y_1 = \begin{cases} 1 & \text{wenn aktLoy}_n > 0 \\ 0 & \text{wenn aktLoy}_n \leq 0 \end{cases} \quad (2)$$

Die quantitative Gleichung ist an dieser Stelle noch nicht näher spezifiziert:

$$y_2 = \begin{cases} y_2^* & \text{wenn aktLoy}_n > 0 \\ - & \text{wenn aktLoy}_n \leq 0 \end{cases} \quad (3)$$

Die Variable aktLoy<sub>n</sub> repräsentiert dabei die Angabe der Befragten zu den jeweiligen Indikatoren der aktionalen Loyalität. Variable y<sub>1</sub> repräsentiert das Ergebnis der Partizipationsentscheidung. Die Variable y<sub>2</sub> bestimmt in Verbindung mit y<sub>2</sub><sup>\*</sup> die Quantität.<sup>674</sup> Diese Stichprobenselektionsmodelle bieten die Möglichkeit, unterschiedliche Prozesse zum einen für die Partizipationsentscheidung und zum anderen für die quantitative Folgefunktion zu integrieren und schätzen zu können. So weisen diese Modelle bei Mischverteilungen gegenüber One-part Modellen oftmals einen überlegenen Modellfit aus.<sup>675</sup>

Für die Partizipationsentscheidung y<sub>1</sub> wird in den Stichprobenselektionsmodellen entweder eine Logit- oder Probit-Modellierung angewandt.<sup>676</sup> Unterschiede ergeben sich für die Formulierung von y<sub>2</sub>. Wenn man GLADY/CROUX folgend von einer möglichen Diskretisierung ausgeht, und die vorliegenden Daten in Intervalle strukturiert, könnte eine **auf null inflationierte Poisson-Verteilungen** (=ZIP) oder **auf null inflationierte Negative Binominalverteilung** (=ZINB) zur Anwendung kommen. Diese Modelle legen eine Mischverteilung zugrunde, die zum einen aus einer Maskonzentration auf dem Wert null und zum anderen der Poisson-, respektive der Negativ-Binominalverteilung bestehen.<sup>677</sup> Problematisch hingegen ist, dass diese Modelle im Quantifizierungsteil

<sup>674</sup> Vgl. Cameron/Trivedi (2009), S. 546-547 und 680.

<sup>675</sup> Vgl. Ramalho et al. (2011), S. 58 und Stephen/Galak (2010), S. 20.

<sup>676</sup> Vgl. Kim/Muthén (2009), S. 605; Ramalho/da Silva (2006), S. 18-19; Bowman/Narayandas (2001), S. 289-290; Olsen/Schafer (2001), S. 731; Du et al. (2007), S. 99; von Wangenheim/Bayón (2007), S. 235 und Duan et al. (1982), S. 20-21.

<sup>677</sup> Vgl. Cameron/Trivedi (2007), S. 123-127; Schmittlein/Peterson (1994), S. 47; Liu/Powers (2007), S. 249-250; Böhning (1998), S. 834 und Lambert (1992), S. 1-14. Beispiele für Modelle mit inflationären Nullen finden sich z.B. bei Gewiese/Schwengler (2003), S. 150-165; Böhning (1998), S. 836-840; Böhning et al. (1997), S. 333-344; Gerner/Stegmaier (2008), S. 1-31; von Wangenheim/Bayón (2007), S. 235; von Wangenheim et al. (2006), S. 320-321 und Minami et al. (2007), S. 210-221. Das ZINB-Modell findet hier auch wiederum im Falle einer Überdispersion Anwendung. Der Vuong-Test wird dabei genutzt, um die Passgenauigkeit des entsprechenden Modells

ebenso die Null mit einschließen, wodurch eine theoretische Erklärung zur Trennung der Nullen gefordert wird, die in der Partizipations- und der Quantifizierungsentscheidung enthalten sind. Zudem sind diese Modelle durch eine nicht zu verkennende Komplexität gekennzeichnet, die nicht problemlos in Strukturgleichungsmodelle mit latenten Variablen überführt werden kann.

Dem Prinzip der getrennten Formulierung folgt auch das **Two-part Modell nach DUAN et al.**. Die Partizipationsgleichung ( $U_i$  in Formel 7) wird als Logit Modell spezifiziert. Die abhängige Variable der quantifizierenden Funktion ( $V_i$  in Formel 8) im Intervall  $(0, \infty]$  wird mittels Log-Transformation der Normalverteilung angenähert und anschließend im linearen Modell geschätzt.<sup>678</sup> Formal dargestellt ergäbe sich für die Variablen der aktionalen Loyalität:

$$U_i = \begin{cases} 1 & \text{wenn aktLoy}_{-n} > 0 \\ 0 & \text{wenn aktLoy}_{-n} \leq 0 \end{cases} \quad (4)$$

Die quantitative Gleichung

$$V_i = \begin{cases} \log(\text{aktLoy}_{-n}) & \text{wenn aktLoy}_{-n} > 0 \\ \text{irrelevant} & \text{wenn aktLoy}_{-n} \leq 0 \end{cases} \quad (5)$$

Diese sparsame Formulierung ist gut in Strukturgleichungsmodelle integrierbar. In einer empirischen Studie von RAMALHO et al. zur Leverage Ratio portugiesischer kmU wird der Log-Formulierung zudem eine Überlegenheit gegenüber anderen Funktionsformen zugeschrieben.<sup>679</sup>

#### 4.6.3.4 Auswahl des Modells

Eine Kernfrage zur Auswahl des entsprechenden Modells ist es, ob für die Variablen der aktionalen Loyalität ein One-part oder Two-part Modell vorliegt. Im Rahmen der Kundenloyalität im Corporate Banking wurde herausgestellt, dass vor allem die Kundendurchdringung im Sinne einer ver-

---

zu prüfen. Vgl. *Greene* (1994), S. 13-16; *Famoye/Singh* (2006), S. 118 und *Heitmueller* (2003), S. 12. Einen weiteren Test findet man auch bei *Hall/Berenhaut* (2002), S. 415-430.

<sup>678</sup> Vgl. *Duan et al.* (1982), S. 20. Siehe auch *Olsen/Schafer* (2001), S. 730-745; *Vazsonyi/Keiley* (2007), S. 1051-1053; *Witkiewitz/Masyn* (2008), S. 10-11 und *Brown et al.* (2005), S. 14-16.

<sup>679</sup> Vgl. *Ramalho et al.* (2011), S. 54-57. Insgesamt ist die korrekte Spezifizierung des zweiten Teils des Two-part Modells für die Modellanpassung bedeutsam, jedoch sollte auch hier eine gesunde Mischung aus Datenorientierung und Sparsamkeit verwandt werden. Vgl. *Ramalho et al.* (2011), S. 63 und *Kim/Muthén* (2009), S. 607. Dabei werden auch immer wieder robuste Standardfehler für den quantitativen Teil verwandt. Vgl. *Vazsonyi/Keiley* (2007), S. 1054 und *Brown et al.* (2005), S. 16.



stärkten Intensität einer Kundenbeziehung als profitabilitätsrelevanter Faktor anzusehen ist. So entscheidet sich der Bankkunde je Geschäftsart generell mit einer Bank diese Geschäfte zu tätigen, oder auch eben nicht. Nachdem diese Entscheidung getroffen ist, wird aufgrund weiterer Parameter der Umfang der Geschäftsbeziehung gewählt. Die „Geschäft-ja“ Entscheidung löst in Folge die Quantifizierungsentscheidung aus (siehe Abbildung 19).<sup>680</sup> Aufgrund der Splittung der originären Variablen a) entsteht im Two-part Modell eine binäre Variable, welche eine Partizipationsentscheidung b) beinhaltet und eine kontinuierliche Variable c). Durch die Splittung wird in der kontinuierlichen Variablen c) also gerade ein solches Intensitätsmaß erzeugt. Daher ist für die Fragestellung dieser Studie ein Two-part Modell adäquat.

Die ja/nein Entscheidung beinhaltet eine Aussage über ein mögliches Erstgeschäft je nach Produktgruppe. Dies ist zwar eine Grundbedingung, um überhaupt eine Geschäftsbeziehung entstehen zu lassen, sagt jedoch nichts über die Intensität der Geschäftsbeziehung aus und liefert an dieser Stelle keinen Mehrwert. In Folge soll daher der Fokus der Betrachtung auf c), den kontinuierlichen Variablen zur aktionalen Loyalität, liegen.

Welches Modell liefert nun diese gewünschte Datenmodellierung? Nur das Logit-Modell, ZIP und ZINB sowie das Two-part Modell nach DUAN et al. stellen eine getrennte Modellierung des Entscheidungsprozesses zur Verfügung. Die übrigen Modelle scheiden aufgrund dieses Kriteriums aus der Betrachtung aus. Eine adäquate Betrachtung der Intervalle um den Nullpunkt liefern jedoch nur das Logit- und das Two-Part-Modell nach DUAN et al. Das Two-part Modell nach DUAN et al. ist aufgrund der besseren Ausnutzung der Dateninformationen im quantitativen Teil dem reinen Logit-Modell überlegen. Die geringere Modellkomplexität und die bessere Verwendbarkeit im Rahmen von Strukturgleichungsmodellen gegenüber den ZIP und ZINB Modellen überzeugt ebenfalls an dieser Stelle und gibt den Ausschlag für die Nutzung des Two-part Modells nach DUAN et al. in dieser Studie (siehe Tabelle 23 für eine Übersicht). Kritisch anzumerken ist, dass in diesem Modell immer noch Schätzwerte außerhalb des vorliegenden Intervalls erzeugt werden können. Dies wird jedoch vor dem Hintergrund der im Vergleich zu den übrigen Verfahren separierten Modellierung der inflationären Nullen in Kauf genommen.<sup>681</sup>

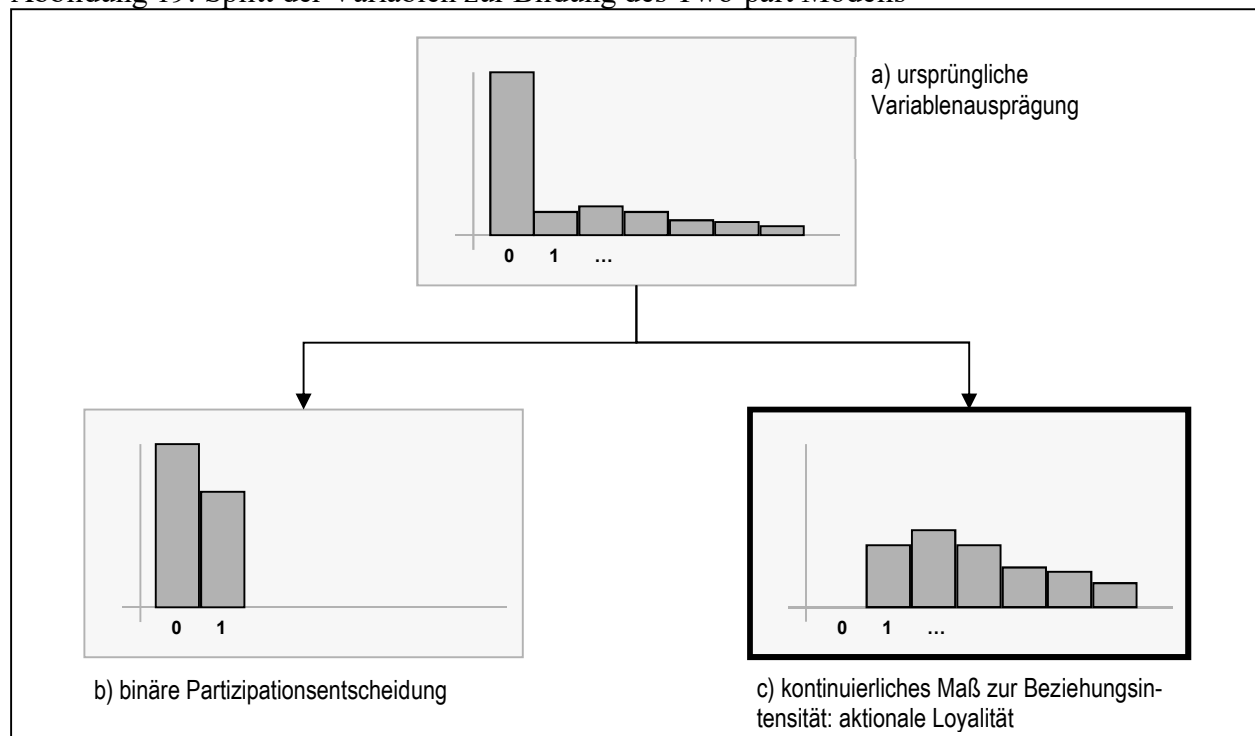
In der Folge wird noch zu überprüfen sein, ob für die kontinuierlichen Variablen der aktionalen Loyalität ein gemeinsames latentes Konstrukt zur Abbildung der aktionalen Loyalität zu identifizieren ist oder mehrere latente Faktoren vorliegen.

---

<sup>680</sup> Vgl. *Cameron/Trivedi* (2009), S. 546-547 und 680 und *Bowman/Narayandas* (2001), S. 289-290. An dieser Stelle könnte davon ausgegangen werden, dass in der Quantifizierungsfrage auch noch Nullwerte entstehen können, da eventuell „jetzt gerade“ keine solchen Geschäfte mit dieser Bank getätigt werden. *Ramalho et al.* weisen an dieser Stelle aber darauf hin, dass in den meisten Quantifizierungsentscheidungen praktisch keine Nullen mehr auftreten. Dem wird hier gefolgt. Vgl. *Winkelmann* (2003), S. 96-97 und *Ramalho et al.* (2011), S. 25-27.

<sup>681</sup> Vgl. *Leenheer et al.* (2003), S. 31-23; *Kim/Muthén* (2009), S. 622; *Ramalho et al.* (2011), S. 54 und *Du et al.* (2007), S. 99.

Abbildung 19: Splitt der Variablen zur Bildung des Two-part Modells



Quelle: Eigene Erstellung, schematische Darstellung.

Tabelle 23: Übersicht der Methodenbewertung

Modell	OLS	Klassisches Tobit-Modell	Logit-Modell	Poisson- und NB2 Modelle	Beta-Regression	ZIP	ZINB	Two-part Modell nach Duan et al.
Modellierung Two-part Prozess	nein	nein	ja	nein	Nein	ja	ja	ja
adäquate Intervallanwendung bei null	nein	nein	Ja	Nein	nein	nein	nein	ja
Anpassung an die empirische Verteilungsfunktion	nein	nein	nein	ja	ja	ja	ja	ja
Modellkomplexität	gering	gering	gering	Poisson-Modell mittel; NB2-Modell höher	mittel	hoch	sehr hoch	mittel
sonstige Kriterien	-	-	Informationsverlust durch die Diskretisierung in Gruppen	-	Geringe Robustheit bei Fehlspezifizierung	Übertragung in SEM komplex	Übertragung in SEM komplex	Übertragung in SEM einfach
Anzahl der Modellgleichungen	eine	eine	eine	eine	eine	zwei	zwei	zwei
<b>Nutzung in dieser Studie</b>	nein	nein	nein	nein	nein	nein	nein	<b>ja</b>

Quelle: Eigene Erstellung.

#### 4.6.4 Mediatoreffekte

Ein Mediatoreffekt liegt vor, wenn der Einfluss einer unabhängigen zu einer abhängigen Variablen durch eine (oder mehrere) dritte Variable(n) geleitet wird.<sup>682</sup> Die Ausarbeitung der jeweiligen Effekte bringt dabei Licht in eine sonst oftmals nicht klare Effektstruktur und verhindert damit Falschinterpretationen bezüglich nicht signifikanter Pfade oder dem Ausmaß der Beeinflussung.<sup>683</sup> Eine Untersuchung der Mediatoreffekte wird in dieser Studie aufgrund der Hypothesen H9 und H10 vorgenommen, die einen indirekten Einfluss der Zufriedenheit mit Bank und Berater via der intendierten Loyalität der jeweils anderen Ebene thematisieren.

Unterschieden wird zwischen einem partiellen und vollständigen Mediatoreffekt (siehe auch Abbildung 20).<sup>684</sup> Man spricht von einem partiellen Mediatoreffekt, wenn ein indirekter Effekt von X zu Y via M und ein direkter Effekt von X zu Y vorliegen. Der vollständige Mediatoreffekt liegt vor, wenn kein direkter Effekt mehr zwischen X und Y besteht.<sup>685</sup>

**Quantifizierung der Effekte:** Der indirekte Effekt im Mediatormodell ergibt sich aus den direkten Effekten  $a$  und  $b$ . Kalkulatorisch ermittelt sich dieser aus:<sup>686</sup>

$$\text{indirekter Effekt} = \text{direkter Effekt } a * \text{direkter Effekt } b \quad (6)$$

Der totale Effekt im Modell der partiellen Mediation in Abbildung 20 entspricht der Summe aus direktem Effekt  $c'$  und indirektem Effekt  $a*b$ .<sup>687</sup> Die Effekthöhe des totalen Effektes kann auch ermittelt werden, indem der Mediator aus dem Mediatormodell entnommen wird und lediglich ein alleiniger direkter Effekt  $c$  spezifiziert wird. Dieser Effekt  $c$  entspricht dem totalen Effekt aus dem Moderatormodell  $c' + ab$ .<sup>688</sup> Es gilt daher auch:

$$c' - c = a*b \quad (7)$$

---

<sup>682</sup> Vgl. Baron/Kenny (1986), S. 1176; James et al. (2006), S. 233-235; Edwards/Lambert (2007), S. 1; James/Brett (1984), S. 317 und Urban/Mayerl (2007), S. 1. Zur Abgrenzung von Mediatoren und Moderatoren siehe auch James/Brett (1984), S. 309-310. Es kann in parallel angeordnete Mediatoren, eine Aneinanderreihung von Mediatoren oder auch eine Kombination der beiden unterschieden werden. Vgl. hierzu. Bollen (1987), S. 50-54 und Preacher/Hayes (2008), S. 881. Gerade an dieser Stelle wird auch die Überlegenheit des Strukturgleichungsmodells gegenüber Regressionsverfahren offensichtlich, da bei Vorliegen mehrerer Mediatoren diese gleichzeitig in einem Modell untersucht werden können. Vgl. auch Cheung/Lau (2008), S. 297.

<sup>683</sup> Vgl. Bollen (1987), S. 38 und MacKinnon/Dwyer (1993), S. 145-146.

<sup>684</sup> Vgl. Urban/Mayerl (2007), S. 1.

<sup>685</sup> Vgl. Little et al. (2007), S. 208-211; Urban/Mayerl (2007), S. 1-2 und James et al. (2006), S. 235-238 und 242.

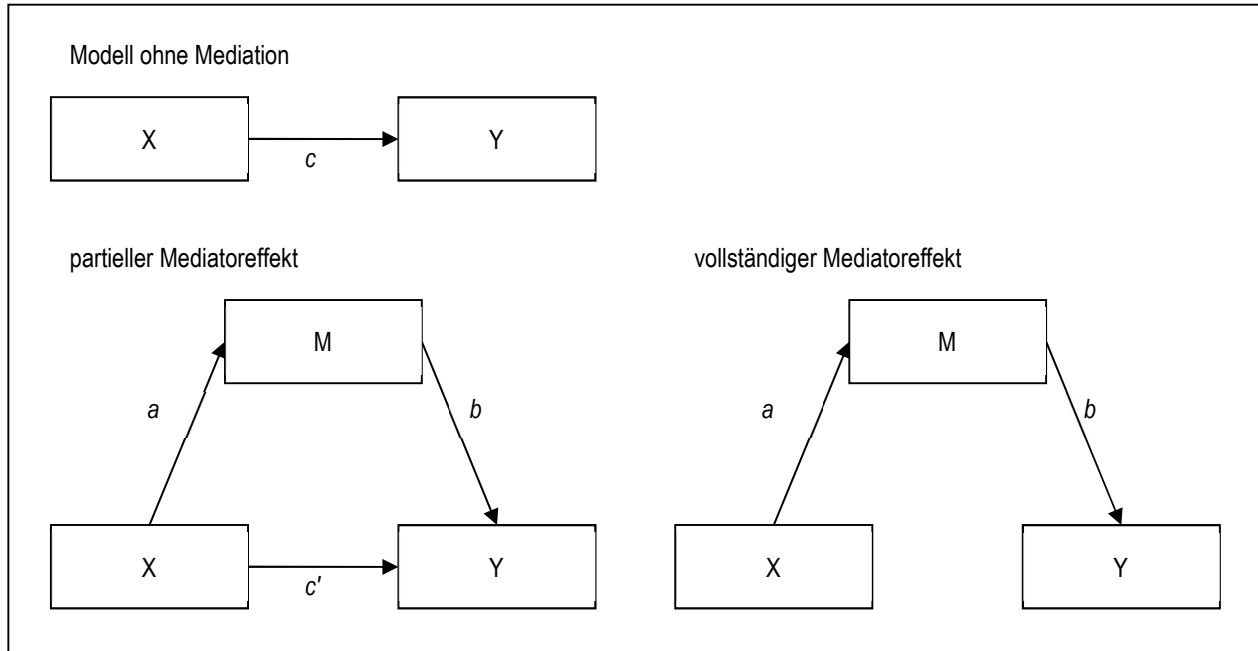
<sup>686</sup> Vgl. James et al. (2006), S. 236; Little et al. (2007), S. 212 und Urban/Mayerl (2007), S. 2.

<sup>687</sup> Vgl. Bollen (1987), S. 40; Urban/Mayerl (2007), S. 2 und Preacher et al. (2007b), S. 188.

<sup>688</sup> Vgl. Preacher/Hayes (2008), S. 880-881; Urban/Mayerl (2007), S. 6; Raykov (2008), S. 603-626; Muller et al. (2005), S. 853. Die Identität von  $a*b = c - c'$  gilt nur bei metrischen M und Y Variablen..

Im Falle der vollständigen Mediation entspricht der totale Effekt dementsprechend dem indirekten Effekt  $a*b$ .<sup>689</sup>

Abbildung 20: Direkter Effekt, partieller und vollständiger Mediatoreffekt



Quelle: In Anlehnung an Urban/Mayerl (2007) S. 1. und Preacher/Hayes (2004), S. 718.

**Signifikanz des Mediatoreffektes:** Zur Diagnose, ob ein indirekter Mediatoreffekt vorliegt, wurden vielzählige Verfahren entwickelt, die an dieser Stelle nicht alle diskutiert werden.<sup>690</sup>

Häufig wird die sogenannte Sobel-Teststatistik eingesetzt. Diese wird ähnlich des t-Tests spezifiziert, wobei die unstandardisierten Koeffizienten und deren Standardfehler verwandt werden:<sup>691</sup>

$$t = \frac{b_{\text{indirekter Effekt}}}{SE_{\text{indirekter Effekt}}} = \frac{b_{\text{indirekter Effekt}}}{\sqrt{a^2 * SE_b^2 + b^2 * SE_a^2}} \quad (8)$$

Die Varianz des indirekten Effektes nach SOBEL basiert auf Momenten erster Ordnung. Hieraus resultieren Konfidenzintervalle symmetrischer Natur. Da der indirekte Effekt ( $a*b$ ) nicht normalverteilt ist, sind diese jedoch asymmetrisch und folglich weist der Sobel-Test bei kleinen Fallzahlen

<sup>689</sup> Vgl. Bollen (1987), S. 40; Urban/Mayerl (2007), S. 2 und Preacher et al. (2007b), S. 188.

<sup>690</sup> Vgl. für eine Übersicht Baron/Kenny (1986), S. 1173-1182; MacKinnon (2008), S. 69-70; James et al. (2006), S. 233-244; Emsley et al. (2010), S. 245; Shrout/Bolger (2002), S. 422 und MacKinnon et al. (2002), S. 83-104.

<sup>691</sup> Vgl. Sobel (1982), S. 290-312 und Cheung (2007), S. 228. Oftmals werden weitere Tests auch unter dem Begriff Sobel-Test verwandt, z.B. der von Goodman. Vgl. Goodman (1960), S. 708-713. Siehe zur begrifflichen Diskussion zwischen Sobel-Test und Goodman (I)-Test und Goodman (II)-Test auch Urban/Mayerl (2007), S. 7.

nur eine schlechte bis mäßige Performance in Bezug auf Fehler 1. Art und Power auf.<sup>692</sup> Simulationsstudien zeigen, dass die ermittelten Varianzen erst bei größeren Fallzahlen den wahren Populationswerten näher kommen.<sup>693</sup>

Die Ergebnisse einer umfangreichen Monte-Carlo-Studie von MACKINNON et al. führen an, dass der Test gemeinsamer Signifikanz von  $a$  und  $b$  die bestbalancierteste Variante bzgl. Fehler 1. und 2. Art ist. Hierbei wird überprüft, ob beide Pfadkoeffizienten signifikant sind. Ein klarer Nachteil dieses Verfahrens ist jedoch, dass kein Standardfehler für den indirekten Effekt und somit auch keine Teststatistik verfügbar sind.<sup>694</sup>

Um die Schwächen dieser Verfahren zu begegnen, werden in dieser Studie daher **bootstrap basierte asymmetrische Konfidenzintervalle** verwendet. Diese weisen eine sehr gute Performance bezüglich Fehler 1. Art und Power auf, da sie auf der Methode des nichtparametrischen Bootstrappings basieren und somit effektiv einer Abweichung des indirekten Effektes von der Normalverteilung begegnen.<sup>695</sup> Zudem bieten die Konfidenzintervalle eine Überprüfbarkeit im Rahmen einer Teststatistik.

#### 4.6.5 Moderierte Effekte

##### 4.6.5.1 Grundlagen der Moderation

Lineare Strukturgleichungsmodelle versuchen die Frage zu beantworten, ob eine Beziehung zwischen einer potenziellen Ursache  $X$  und einer möglichen kausalen Folge  $Y$  besteht.<sup>696</sup> Die zusätzliche Fragestellung im Rahmen der Moderation ist es, unter welchen Umständen eine mögliche Beziehung vorliegt und diese stärker respektive schwächer ist. Dies impliziert, dass der Effekt von  $X$  auf  $Y$  von einer dritten Variablen  $Z$  abhängig ist. Der Effekt von  $X$  auf  $Y$  wird von  $Z$  moderiert, man spricht von einer Moderation.<sup>697</sup>

Die Hypothesen H12 bis H14 greifen diesen von einer dritten Variablen bedingten Einfluss auf. Der Unternehmensgröße werden diese Effekte zugeschrieben, welche im Rahmen der empirischen Analyse zu überprüfen sind.

---

<sup>692</sup> Vgl. Preacher/Hayes (2004), S. 720-721; Shrout/Bolger (2002), S. 426; MacKinnon et al. (2004), S. 100-104 und MacKinnon et al. (2002), S. 83-104.

<sup>693</sup> Vgl. Preacher/Hayes (2004), S. 720-721; Shrout/Bolger (2002), S. 426 und MacKinnon et al. (2002), S. 83-104.

<sup>694</sup> Vgl. MacKinnon et al. (2002), S. 83 und Cohen/Cohen P. (1983), S. 366.

<sup>695</sup> Vgl. MacKinnon (2008), S. 333-342; MacKinnon et al. (2002), S. 83; Buis (2010), S. 20; Little et al. (2007), S. 212; Preacher/Hayes (2008), S. 880-884; Bauer et al. (2006), S. 147-148; Preacher/Hayes (2004), S. 718-719; MacKinnon (2008), S. 53 und zur methodischen Vorgehensweise Cheung (2007), S. 232-233. Eine Übersicht über Bootstrap Verfahren findet sich auch bei Yung/Bentler (1996), S. 195-226.

<sup>696</sup> Vgl. Schermelleh-Engel et al. (1998), S. 203.

<sup>697</sup> Vgl. Aiken et al. (2003), S. 2; Jaccard (2005), S. 12; James/Brett (1984), S. 309-310; Brambor et al. (2006), S. 64 und Kam/Franzese (2007), S. 2.

Nur wenige SEM-Anwendungen übernehmen Interaktionsansätze. Oftmals wird auf moderierte Regressionsanalysen zurückgegriffen, obwohl diese den Nachteil von Messfehlern aufweisen.<sup>698</sup> Zudem zeigen Simulationen, dass die hierdurch ermittelten Schätzergebnisse deutlich unter den zuvor definierten Werten liegen und dadurch die Bedeutung der Interaktionseffekte des betreffenden Modells falsch eingeschätzt werden.<sup>699</sup> Ebenso ist anzuführen, dass die  $\chi^2$ -Teststatistik von Strukturgleichungsmodellen insensitiv gegenüber Fehlspezifizierungen eines linearen Modells ist, wenn in Wirklichkeit interagierende latente Faktoren vorliegen. Dies hat zur Folge, dass nur schwerlich anhand der  $\chi^2$ -Teststatistik eine Entscheidungsfindung gegen ein lineares Modell möglich ist. MOOIJAAART/SATORRA weisen daher explizit auf die Verwendung von Spezifikation in Modellen hin, die diese Effekte beachten.<sup>700</sup> Die Implementierung von theoretisch basierter Heterogenität sollte zudem auch die Schätzgenauigkeit statistischen Modells erhöhen.<sup>701</sup> Die im Rahmen von Strukturgleichungsmodellen verwandten Methoden zur Überprüfung von Moderatoreffekten werden im Folgenden auf ihre Anwendbarkeit hin überprüft und ein adäquates Verfahren ausgewählt.

Eine häufig angewandte Methodik stellt der **Multi-Gruppen** Ansatz dar. Hierbei wird die Stichprobe a priori in Gruppen aufgeteilt, zu denen Hypothesen bestehen, und voneinander separierte Schätzungen vorgenommen.<sup>702</sup> Es kann somit überprüft werden, ob bspw. die Pfadkoeffizienten von der Zufriedenheit mit dem Berater auf die intendierte Loyalität zur Bank in den Gruppen a) große Unternehmen und b) kleinere Unternehmen signifikant voneinander abweichen.<sup>703</sup> Diese Methode weist jedoch die Schwäche auf, dass eine Ermittlung der Stärke des Effektes und dessen Signifikanz über das Spektrum eines evtl. kontinuierlichen Moderators nicht möglich sind. Hinzu kommt, dass durch das Aufteilen der Stichprobe bei kontinuierlichen Moderatoren die Power zum Bestätigen des Interaktionseffektes klar abnimmt.<sup>704</sup> Zusätzlich ist kritisch anzumerken, dass die Wahl des Punktes, an dem die Stichprobe aufgetrennt wird, einer gewissen Willkür unterliegt. Bei der **Mixture Modellierung** – auch als Latent Class Ansatz bezeichnet – wird im Rahmen von latenten Variablen von der Annahme ausgegangen, dass Heterogenität bezüglich bestimmter Parameter in einer Stichprobe vorliegt und die bei einer Aufteilung in Gruppen zustande kommende

<sup>698</sup> Vgl. Coenders et al. (2008), S. 371; Li et al. (1998), S. 20; Jaccard et al. (1997), S. 38-40; Cameron/Trivedi (2009), S. 900-902 und Moosbrugger et al. (2009), S. 3. Diese Kritik wird auch gegenüber Regressionen aufbauend auf Faktorwerten erhoben. Vgl. Marsh et al. (2006), S. 229-230.

<sup>699</sup> Vgl. Huber/Heitmann (2006), S. 698.

<sup>700</sup> Vgl. Mooijaart/Satorra (2009), S. 451-452.

<sup>701</sup> Vgl. Morwitz/Schmittlein (1992), S. 403-404.

<sup>702</sup> Vgl. Rivera/Satorra (2002), S. 91; Muthén/Asparouhov (2003), S. 2 und Yuan/Bentler (2001), S. 36-37.

<sup>703</sup> Vgl. Rivera/Satorra (2002), S. 91; Yuan/Bentler (2001), S. 38 und McArdle/Hamagami (1996), S. 92-93.

<sup>704</sup> Vgl. Kam/Franzese (2007), S. 103-111; Hayes/Matthes (2009), S. 924; Franzese et al. (September 2001), S. 3 und Bagozzi et al. (1992), S. 511.

Parameterschätzer prinzipiell unterschiedlich voneinander sind.<sup>705</sup> Das Verfahren zeigt große Ähnlichkeit zum Multi-Gruppen Ansatz, mit dem Unterschied, dass die Einteilung in Gruppen und die Zugehörigkeit erst im Nachhinein festgelegt werden. Es kann somit von einem explorativen Verfahren gesprochen werden.<sup>706</sup> Nachdem Gruppen mit verschiedenen Parameterausprägungen identifiziert sind, kann über eine deskriptive Analyse ermittelt werden, ob die potenziellen Moderatoren, die nicht im Modell enthalten sind, in den Gruppen unterschiedliche Ausprägungen aufweisen. Ergänzend kann hierzu auch mittels einer nominal logistischen Regression der Gruppen auf die möglichen Moderatoren ein Zusammenhang belegt werden.<sup>707</sup> Ein Test, ob Parameter in den verschiedenen Gruppen identisch sind, ist ebenso möglich.<sup>708</sup> Nachteilig ist hierbei, dass keine gezielte Untersuchung des Moderators vorgenommen wird. So können auch weitere Ursachen vorliegen, die für Heterogenitäten verantwortlich sind. Diese werden jedoch im Rahmen der Gruppenbildung in einer solchen Modellkonstruktion nicht kontrolliert. Somit ergeben sich bezüglich des Hypothesentests für den Moderator Probleme mit dem Fehler 2. Art.<sup>709</sup> Gleichfalls können wie bei dem Multi-Gruppen Ansatz keine Aussagen über die Stärke des Moderatoreffektes und dessen Signifikanz über die Bandbreite des Moderators getroffen werden.

**Produkttermverfahren**, auch Interaktionstermmodelle genannt, arbeiten hingegen mit einer expliziten Formulierung von Interaktionstermen, deren Einfluss im Modell geschätzt wird. Somit stehen Parameterschätzer und auch Teststatistiken zur Verfügung, die im Gegensatz zu Mixture Modellierungen und Multi-Group Techniken eine detaillierte Interpretation der Ergebnisse ermöglichen. Gleichfalls wird die Präzision der Schätzung erhöht, da auf die gesamte Stichprobe zugegriffen wird.<sup>710</sup> Die Power des Produkttermverfahrens ist zudem größer als bei Methoden, die auf einer Teilung der Stichprobe basieren, und benötigt daher eine geringere Fallzahl, um eine entsprechende Power aufzuweisen.<sup>711</sup> Das Produkttermverfahren ist darüber hinaus spezifischer formuliert, da der nichtlineare Term simultan mit den anderen Einflüssen geschätzt wird.<sup>712</sup>

Somit ist das Produkttermverfahren bezüglich der Messung des Moderatoreinflusses Multi-Gruppen oder Mixture Modellen überlegen. Der Mehrwert von Mixture Modellen liegt in ihrem explorativen Charakter, der zur Hypothesenüberprüfung bereits theoretisch fundierter Moderatoren aber gerade nicht geeignet ist.<sup>713</sup> In Folge wird somit auf die Methodik des Produkttermverfahrens

---

<sup>705</sup> Vgl. Muthén (2001), S. 2; Muthén/Asparouhov (2003), S. 2; Jo/Muthén (2001), S. 62 und Muthén/Asparouhov (2006), S. 1056-1058. Vgl. zur Übersicht des Verfahrens Muthén (2001), S. 1-33 und Wedel/Kamakura (2003).

<sup>706</sup> Vgl. auch Muthén/Asparouhov (2006), S. 1056-1058.

<sup>707</sup> Vgl. Muthén (2001), S. 4 und 10 und Jo/Muthén (2001), S. 64-66 und 75.

<sup>708</sup> Vgl. Schmidt McCollam (1998), S. 39-40.

<sup>709</sup> Vgl. Schmidt McCollam (1998), S. 37-39.

<sup>710</sup> Vgl. Kam/Franzese (2007), S. 103-111.

<sup>711</sup> Vgl. Aiken et al. (2003), S. 4 und Jaccard et al. (1997), S. 75.

<sup>712</sup> Vgl. Moosbrugger et al. (2009), S. 10 und Jaccard (2005), S. 17.

<sup>713</sup> Vgl. Morwitz/Schmittlein (1992), S. 404 und Rust/Verhoef (2005), S. 486.



zurückgegriffen. Kapitel 4.6.5.2 gibt einen Einblick in die grundlegende Mechanik der Produkttermverfahren. Kapitel 4.6.5.3 stellt die zu verwendende Methodik im Rahmen von Strukturgleichungsmodellen vor.

#### 4.6.5.2 Spezifizierung des Produkttermverfahrens

Das lineare Standard-Moderatormodell mit einer Moderatorvariablen und einfacher Interaktionen hat die folgende Spezifizierung:<sup>714</sup>

$$y = \beta_0 + \beta_1 x + \beta_2 z + \beta_3 xz + \varepsilon \quad (9)$$

Es ist zu erkennen, dass der Effekt von X auf Y von Z abhängt, dies aber auch in umgekehrter Art und Weise im Sinne einer interaktiven Theorie gültig ist.<sup>715</sup> Beispielhaft angewandt auf die Kaufsalverbindung von der Zufriedenheit mit der Bank zur intendierten Loyalität zum Kundenberater und der Moderation dieser Verbindung durch die Unternehmensgröße (=UG), ergibt sich:<sup>716</sup>

$$\text{IntL\_K} = \beta_{\text{Zuf\_B}} (\text{Zuf\_B}) + \beta_{\text{UG}} (\text{UG}) + \beta_{(\text{Zuf\_B} * \text{UG})} (\text{Zuf\_B} * \text{UG}) + \varepsilon \quad (10)$$

Im Rahmen der Interpretation der Ergebnisse sind im reinen linear-additiven Modell der Koeffizient und der Effekt einer Variablen identisch.<sup>717</sup> Im interaktiven Moderatormodell ist dies nicht der Fall. Häufig verwendete Begrifflichkeiten und Interpretationen im Sinne von „Haupteffekten“ und „Moderatoreffekten“ der Koeffizienten von X und XZ sind nicht adäquat, da bereits die theoretische Formulierung der Moderation davon ausgeht, dass kein unbedingter Effekt von X vorliegt; die Koeffizienten sind keine Effekte.<sup>718</sup> Eine korrekte Interpretation der bedingten Effekte, auch marginale Effekte genannt, ergibt sich durch entsprechende Differenzierung:<sup>719</sup>

$$\frac{\partial y}{\partial x} = \beta_1 + \beta_3 z \quad (11)$$

<sup>714</sup> Vgl. *Bauer/Curran* (2005), S. 375; *Aiken et al.* (2003), S. 9; *Preacher et al.* (2006), S. 438; *Muller et al.* (2005), S. 853 und *Kam/Franzese* (2007), S. 22. Darüber hinaus gibt es die Möglichkeit mehrere Variablen als Moderatoren auch z.B. in höheren Ordnungen als unabhängige Variablen zu formulieren. Siehe hierzu *Kam/Franzese* (2007), S. 39-43 oder *Aiken et al.* (2003), S. 48.

<sup>715</sup> Vgl. *Kam/Franzese* (2007), S. 14.

<sup>716</sup> Die Formulierung ist hier rein beispielhaft und abstrahiert vom Untersuchungsmodell. Darstellung hier ohne die Konstante. Vgl. *Kam/Franzese* (2007), S. 18.

<sup>717</sup> Vgl. *Kam/Franzese* (2007), S. 19.

<sup>718</sup> Vgl. *Brambor et al.* (2006), S. 71-72; *Jaccard et al.* (1997), S. 14; *Hayes/Matthes* (2009), S. 925 und *Kam/Franzese* (2007), S. 20.

<sup>719</sup> Vgl. *Brambor et al.* (2006), S. 65-66; *Jaccard et al.* (1997), S. 26; *Tate* (2004), S. 78 und *Kam/Franzese* (2007), S. 23.

Ein reiner Effekt von X auf Y wäre lediglich dann anzuführen, wenn  $Z = 0$ .<sup>720</sup> Jedoch sollten dabei die praktisch relevanten Ausprägungen des Moderators beachtet werden, um eine realistische Interpretation des Effektes zu gewährleisten. Hierdurch liegt der Wert null des Moderators bei vielen Gegebenheiten, wie z. B. bei der Mitarbeiterzahl oder dem Umsatz eines Unternehmens, außerhalb des relevanten Bereiches.<sup>721</sup> Der Wert  $\beta_{3Z}$  zeigt auf, wie sich der Effekt von X auf Y bei einer Veränderung von Z um eine Einheit verändert.<sup>722</sup>

Bei der Signifikanzprüfung ist

- a) zwischen der Signifikanz des Interaktionseffektes und
- b) der Signifikanz des Moderatorterms

zu unterscheiden. Die Signifikanz eines Interaktionseffektes a) wird nicht lediglich anhand des t-Tests des Interaktionskoeffizienten, welcher von diversen Statistikpaketen ausgeliefert wird, bestimmt, da dieser t-Wert lediglich auf dem bedingten Effekt zum Wert „0“ des Moderators basiert. Die mögliche substanzielle Irrelevanz des t-Tests für diesen Koeffizienten ergibt sich aus den empirischen Daten des Moderators.<sup>723</sup> Um die Signifikanz des Interaktionseffektes zu erfassen, sind mehrere Signifikanztests der studienspezifisch relevanten Werte des Moderators notwendig.<sup>724</sup> Dies wird im Rahmen der sogenannten Johnson-Neyman (J-N) Analyse umgesetzt.<sup>725</sup> Hierbei werden Schätzer und Konfidenzintervalle der relevanten Werte des Moderators ermittelt und die Region der Signifikanz für den Interaktionseffekt grafisch dargestellt.<sup>726</sup>

Mittels b), der Signifikanzprüfung des Moderatorterms, wird geprüft, ob der Einfluss der fokalen Variablen im signifikanten Bereich des Interaktionseffektes bei einer Veränderung des Moderators variiert, bspw. ob bei größeren Unternehmen ein stärkerer Einfluss von der Zufriedenheit mit dem Berater zur intendierten Loyalität zur Bank auszumachen ist. Diese Prüfung erfolgt auf Basis des t-Tests des Interaktionskoeffizienten, da dies äquivalent zu einem Differenztest verschiedener Moderatorausprägungen ist.<sup>727</sup>

Zur Überprüfung der Hypothesen H12 bis H14 ist somit eine kombinierte Prüfung beider Aspekte notwendig.

---

<sup>720</sup> Vgl. Kam/Franzese (2007), S. 20; Aiken et al. (2003), S. 12 und Tate (2004), S. 72.

<sup>721</sup> Vgl. Kam/Franzese (2007), S. 20.

<sup>722</sup> Vgl. Kam/Franzese (2007), S. 23.

<sup>723</sup> Vgl. Brambor et al. (2006), S. 65-66; Franzese et al. (September 2001), S. 4 und Kam/Franzese (2007), S. 43-44.

<sup>724</sup> Vgl. Aiken et al. (2003), S. 16.

<sup>725</sup> Vgl. Preacher et al. (2006), S. 439; Brambor et al. (2006), S. 70-74 und Kam/Franzese (2007), S. 46.

<sup>726</sup> Vgl. Preacher et al. (2006), S. 440; Curran et al. (2006), S. 112; Brambor et al. (2006), S. 73-76; Bauer/Curran (2005), S. 374-376; Kam/Franzese (2007), S. 77; Jaccard et al. (1997), S. 77 und Tate (2004), S. 82-85. Zur Ermittlung der Konfidenzintervalle siehe Anhang 4.

<sup>727</sup> Vgl. Franzese et al. (September 2001), S. 7; Kam/Franzese (2007), S. 66-67; Francoeur (2011), S. 142 und Aiken et al. (2003), S. 20.

#### 4.6.5.3 Interaktionstermverfahren im Rahmen von Strukturgleichungsmodellen

Der Transfer von Interaktionsmodellen auf der Basis von **Produkttermen** in die Methodik von Strukturgleichungsmodellen wurde von KENNY/JUDD 1984 geleistet und hat in Folge seinen Niederschlag in verschiedenen hierauf aufbauenden, aber unterschiedlichen Ansätzen gefunden.<sup>728</sup> Es soll an dieser Stelle lediglich eine kurze Übersicht über die relevanten Verfahren gegeben werden. Für eine intensive Besprechung sei der Leser auf die Literatur verwiesen.<sup>729</sup> Die relevanten Verfahren lassen sich in drei Gruppen gliedern:

**Zweistufige Verfahren:** In einem ersten Schätzverfahren werden Parameter des Messmodells ohne die Inklusion von Interaktionstermen/-variablen geschätzt. In einem zweiten Gang werden diese für die Bildung von Interaktionsfaktoren genutzt. Als Beispiel hierfür kann das auf Faktorenwerten basierte Verfahren von JÖRESKOG oder eine Variante von PING angeführt werden.<sup>730</sup> Insgesamt weisen die zweistufigen Verfahren Probleme in der Kalkulation unverzerrter Parameter und korrekter Standardfehler auf und sind daher nicht für den Einsatz geeignet.<sup>731</sup> Auch der Two Stage Least Squares (=2SLS) Ansatz von BOLLEN/PAXTON, der auf der Nutzung von Instrumentalvariablen basiert, kann zu dieser Gruppe gezählt werden.<sup>732</sup> Dieser ist aber nicht für komplexere Modellierungen geeignet und weist aufgrund des Schätzverfahrens ebenso wenig effiziente Parameterschätzer und eine geringe Power auf.<sup>733</sup>

---

<sup>728</sup> Vgl. Jaccard et al. (1997), S. 39-40; Schermelleh-Engel et al. (1998), S. 203; Jöreskog (1998), S. 242; Jöreskog/Yang (1996), S. 57-58; Klein/Moosbrugger (2000), S. 458 und Coenders et al. (2008), S. 370.

<sup>729</sup> Siehe für eine umfangreiche Übersicht Jöreskog (1998); Marsh et al. (2006), S. 225-265; Klein (2000); Huber/Heitmann (2006) und Schumacker et al. 1998. Darüber hinaus gibt es noch weitere Verfahren, die jedoch noch nicht in frei verfügbarer Software implementiert wurden und hier nur genannt werden sollen: Ein bayesianischer Ansatz von Arminger/Muthén, ein zweistufiger Ansatz von Wall/Amemiya, der Quasi Maximum Likelihood Ansatz von Klein/Muthén der eine Weiterentwicklung des LMS Ansatzes ist und ein weiteres Verfahren von Little et al., dass auf dem Verfahren des residual centering basiert. Vgl. Marsh et al. (2004), S. 276; Coenders et al. (2008), S. 371; Klein/Muthén (2007), S. 647-673; Marsh et al. (2006), S. 251 und Little (2006) #1455:497-519}. Auch im Partial Least Squares Ansatz kennt man Methoden zur Schätzung von Interaktionen. Vgl. Huber/Heitmann (2006), S. 701; Chin (1998), S. 295-336; Chin et al. (1996), S. 21 und Chin et al. (2003), S. 189-217. Für eine generelle Einwertung des PLS-Verfahrens und dessen Nutzung siehe auch Marcoulides/Saunders (2006), S. iii-ix. Das Verfahren ist aufgrund verzerrter Parameterschätzer jedoch keine echte Alternative. Vgl. Schermelleh-Engel et al. (26-27.02.2009) und Huber/Heitmann (2006), S. 66.

<sup>730</sup> Vgl. Jöreskog et al. (2006), S. 1-4; Klein/Moosbrugger (2000), S. 458; Jöreskog (2000), S. 1-12; Li et al. (1998), S. 16-17; Huber/Heitmann (2006), S. 704-705 und Coenders et al. (2008), S. 370.

<sup>731</sup> Vgl. Huber/Heitmann (2006), S. 704-706; Klein/Moosbrugger (2000), S. 458 und Coenders et al. (2008), S. 371. Beispielsweise werden im Verfahren von Jöreskog Schätzergebnisse des ersten Durchgangs in der zweiten Stufe als „bekannte“ Werte eingesetzt werden und hierdurch Verzerrungen in den Standardfehlern verursacht. Vgl. Jöreskog et al. (2006), S. 1-4 und Coenders et al. (2008), S. 370.

<sup>732</sup> Vgl. Bollen (1996), S. 227-241 und Bollen/Paxton (1998), S. 267-293.

<sup>733</sup> Vgl. Marsh et al. (2004), S. 277; Huber/Heitmann (2006), S. 703-706; Klein/Moosbrugger (2000), S. 459; Jöreskog (1998), S. 245-246 und Coenders et al. (2008), S. 370.

**Maximum-Likelihood Verfahren mit latenten Interaktionsfaktoren:** Diese Verfahren gehen auf die Arbeiten von JACCARD/WAN und JÖRESKOG/YANG zurück und bilden einen Interaktionsterm anhand von Indikatormultiplikationen.<sup>734</sup> Die Verfahren dieser Gruppe schätzen das Messmodell sowie das Strukturmodell inklusive Interaktionsparameter in einem Schritt.<sup>735</sup> Die Ansätze in dieser Gruppe unterscheiden sich in der Setzung von Normalverteilungsannahmen und der hieraus resultierenden Nutzung von Parameterfixierungen im Modell. Eine weitere Unterscheidung kann in der Bildung der Messmodelle für den latenten Faktor des Interaktionsterms ausgemacht werden.<sup>736</sup> Das Modell von JÖRESKOG/YANG wird dabei üblicherweise als Referenzmodell in Simulationsstudien für Ansätze mit Fixierungen als „constrained approach“ angeführt und steht dem als „unconstrained approach“ bekannten Ansatz von MARSH et al. gegenüber, der auf Fixierungen verzichtet.<sup>737</sup> Die Verfahren mit Fixierungen auf Annahme der Normalverteilung weisen bei unkorrelierten Prädiktoren gute Parameterschätzung auf.<sup>738</sup> Liegen Korrelationen zwischen den Prädiktoren vor, werden die nichtlinearen Effekte und ebenso die Standardfehler unterschätzt, sodass Probleme mit dem Fehler 1. und 2. Art anzuführen sind.<sup>739</sup> Die fixierten Ansätze zeigen ebenso Verzerrungen auf, wenn von der impliziten Annahme der Normalverteilung abgewichen wird, welche in den Interaktionstermen inhärent ist, da das Produkt von normalverteilten Variablen selber nicht normalverteilt ist.<sup>740</sup> Der Ansatz von MARSH ist aufgrund des Verzichts auf Fixierungen gerade in Situationen mit Abweichungen von der Normalverteilung vorteilhaft. In Situationen, in denen die Normalverteilung gegeben ist, zeigt sich auch nur eine leichte Überlegenheit der Ansätze mit Fixierungen. Dies wird ergänzt durch eine stark vereinfachte Anwendbarkeit.<sup>741</sup> Aufgrund der Verletzung der Normalverteilungsannahme des Produktindikators werden die Verwendung der robusten  $T_2^*$   $\chi^2$ -Statistik von YUAN/BENTLER und robuste Standardfehler empfohlen.<sup>742</sup>

**Latent moderated structural equations:** Motiviert durch die Problematik, die die Verletzung der Normalverteilungsannahme der Verfahren mit latentem Interaktionsterm mit sich bringt, entwickelten KLEIN/MOOSBRUGGER unter dem Begriff „latent moderated structural equations“, kurz

<sup>734</sup> Vgl. Jöreskog/Yang (1996), S. 57-88; Jaccard/Wan (1996), S. 53-66 und Huber/Heitmann (2006), S. 699-702. Für eine detailliertere Besprechung siehe auch Li et al. (1998), S. 1-39.

<sup>735</sup> Vgl. Coenders et al. (2008), S. 371.

<sup>736</sup> Vgl. für Übersichten der Verfahren Coenders et al. (2008), S. 371; Huber/Heitmann (2006), S. 699-704; Bollen/Paxton (1998), S. 278-280 und Moosbrugger et al. (2009), S. 14-16. Zur Bildung der Interaktionsterme siehe auch Marsh et al. (2007), S. 576-577.

<sup>737</sup> Vgl. Marsh et al. (2004), S. 275-300; Marsh et al. (2006) und Klein/Moosbrugger (2000), S. 467. Ebenso zur Gruppe der latenten Interaktionstermverfahren zählt bspw. der Ansatz von Ping. Vgl. Ping, JR. (1995), S. 336-347.

<sup>738</sup> Vgl. Moosbrugger et al. (2009), S. 23.

<sup>739</sup> Vgl. Coenders et al. (2008), S. 386; Klein/Moosbrugger (2000), S. 458-468 und Moosbrugger et al. (2009), S. 23.

<sup>740</sup> Vgl. Marsh et al. (2004), S. 276-277 und Marsh et al. (2006), S. 251.

<sup>741</sup> Vgl. Moosbrugger et al. (2009), S. 23 und Klein/Muthén (2007), S. 663.

<sup>742</sup> Vgl. Coenders et al. (2008), S. 381; Li et al. (1998), S. 13; Klein/Moosbrugger (2000), S. 458 und auch Jöreskog (1998), S. 247-248.

LMS, ein Maximum-Likelihood Verfahren, dass die Abweichung von der Normalverteilung des latenten Interaktionsterms explizit berücksichtigt. Im LMS wird auf die Bildung von Interaktionssindikatoren im Rahmen der Messmodelle und auf Parameterfixierungen verzichtet. Es erfolgt eine Bestimmung der Verteilung des Interaktionsterms aufgrund der Verteilung der interagierenden Größen. Auf dieser Basis ist eine Schätzung des parametrischen Modells unter Nutzung des EM-Algorithmus möglich.<sup>743</sup> Das LMS-Verfahren weist bei Abweichungen des Interaktionsterms von der Normalverteilung eine gute Schätzgenauigkeit und Power auf und ist den Interaktionstermverfahren mit latenten Interaktionstermen überlegen.<sup>744</sup> Ebenso kann dem Verfahren eine Robustheit gegenüber moderaten Abweichungen der Indikatoren unabhängiger Variablen von der Normalverteilung bescheinigt werden, wenn der Interaktionseffekt selber moderat ist.

Dem LMS wird eine Überlegenheit gegenüber den Verfahren mit latenten Interaktionstermen und dem 2SLS Ansatz in Bezug auf Effizienz der Parameterschätzer bescheinigt.<sup>745</sup> In der Ermittlung der Standardabweichungen ist der LMS dem 2SLS sogar deutlich überlegen.<sup>746</sup> Gegenüber dem constrained und dem unconstrained approach zeichnet sich das LMS-Verfahren durch eine höhere Power aus und ist dem unconstrained approach vor allem in Hinblick auf unverzerrte Schätzung des Standardfehlers überlegen.<sup>747</sup> Insgesamt betrachtet ist das LMS-Verfahren den anderen Verfahren überlegen und wird daher in dieser Studie eingesetzt.<sup>748</sup>

Oftmals wird angeführt, dass eine Zentrierung der Daten notwendig sei, um dem auftretenden Problem der Multikollinearität zu begegnen.<sup>749</sup> Durch eine Zentrierung kann diese Problematik jedoch nicht behoben werden, da den Daten keine zusätzlichen Informationen hinzugefügt werden. Eine vorherige Zentrierung der Daten hat auch keinen Einfluss auf die Ergebnisse bezüglich der margi-

---

<sup>743</sup> Vgl. Schermelleh-Engel et al. (1998), S. 205-210 und 221; Klein/Muthén (2007), S. 649-650; Moosbrugger et al. (2009), S. 10; Klein/Moosbrugger (2000), S. 457-474; Jöreskog (1998), S. 245; Huber/Heitmann (2006), S. 702-703 und Coenders et al. (2008), S. 371. Zu den im EM-Algorithmus verwendeten Newton-Raphson und Gauß-Newton Verfahren siehe auch Amemiya (2001), S. 137-141. Für eine technische Beschreibung siehe auch Schermelleh-Engel et al. (1998), S. 206-210. Für eine beispielhafte Anwendung siehe auch Little et al. (2006), S. 518.

<sup>744</sup> Vgl. Marsh et al. (2004), S. 296 und Moosbrugger et al. (2009), S. 23.

<sup>745</sup> Vgl. Klein/Muthén (2007), S. 668; Klein (2000), S. 182; Klein/Moosbrugger (2000), S. 468; Moosbrugger et al. (2009), S. 103-136 und Schermelleh-Engel et al. (1998), S. 218-222.

<sup>746</sup> Vgl. Coenders et al. (2008), S. 387 und Klein/Moosbrugger (2000), S. 470. Die in der Simulation von Klein/Moosbrugger zugrunde gelegten Werte lagen für die zwei unabhängigen latenten Variablen bei 2 und 1,5 für Schiefe respektive 6 und 5 für Kurtosis. Vgl. Klein/Moosbrugger (2000), S. 469.

<sup>747</sup> Vgl. Muthén/Asparouhov (2003), S. 7; Klein/Muthén (2007), S. 663; Huber/Heitmann (2006), S. 705-706; Moosbrugger et al. (2009), S. 103-136; Schermelleh-Engel et al. (1998), S. 218-221 und Marsh et al. (2006), S. 254-255. In einer Simulationsstudie konnte das LMS-Verfahren ebenso mit weniger verzerrten Koeffizienten und Standardfehlern gegenüber dem residual centering Verfahren überzeugen Vgl. Little et al. (2006), S. 507-509.

<sup>748</sup> Die Logik zu der Interpretation von Interaktionseffekten gemäß Kapitel 4.6.5.2 gilt analog für die Anwendung von Interaktionsmodellen in LMS. Vgl. Coenders et al. (2008), S. 381 und Muthén/Asparouhov (2003), S. 4.

<sup>749</sup> Vgl. Coenders et al. (2008), S. 376; Moosbrugger et al. (2009), S. 7 und Bagozzi et al. (1992), S. 511.

nen Effekte oder deren Standardfehler. Es wird lediglich eine scheinbar leichtere Interpretierbarkeit der Interaktionskoeffizienten ermöglicht, da diese zum Mittelwert der jeweiligen Variablen ermittelt werden.<sup>750</sup> Es besteht jedoch zusätzlich Interesse daran, wie sich der Effekt über die relevanten Werte des Moderators entwickelt. Hierzu liefert die bereits angeführte J-N Methodik die gewünschten Ergebnisse.<sup>751</sup> Dem entsprechend wird auf eine Zentrierung der Daten verzichtet.

---

<sup>750</sup> Vgl. *Brambor et al.* (2006), S. 71; *Aiken et al.* (2003), S. 35; *Kam/Franzese* (2007), S. 94-99; *Franzese et al.* (September 2001), S. 5; *Little et al.* (2006), S. 499-500 und *Jaccard et al.* (1997), S. 29.

<sup>751</sup> Vgl. *Bauer/Curran* (2005), S. 376; *Jaccard et al.* (1997), S. 29 und *Hayes/Matthes* (2009), S. 925.

## 4.7 Empirische Überprüfung des Untersuchungsmodells

Die empirische Untersuchung gliedert sich in drei Teile:

1. Die Überprüfung des Messmodells dient der Validierung der hypothetisierten Struktur der latenten Faktoren. Im ersten Schritt werden die Messmodelle der einzelnen Faktoren separat analysiert. Im zweiten Schritt erfolgt die gemeinsame Evaluierung. In diesem Rahmen wird auch die Diskriminanzanalyse der latenten Konstrukte vorgenommen.<sup>752</sup> Diese liefert die Antwort auf die Hypothesen zur separaten Wahrnehmung der Ebenen Bank und Berater durch den Kunden.
2. Die zwischen den einzelnen Konstrukten hypothetisierten Beziehungen werden im Rahmen des Strukturmodells überprüft. Dieses bietet die Möglichkeit einer simultanen Untersuchung der Zusammenhänge zwischen mehreren latenten Konstrukten.
3. Abschließend werden die Moderatorhypothesen überprüft.

### 4.7.1 Analyse des Messmodells

#### 4.7.1.1 Separate Evaluierung der einzelnen Messmodelle

In Tabelle 24 sind die Kennzahlen zur separierten Evaluierung der Messmodelle der Zufriedenheit mit der Bank, respektive dem Berater angeführt. Diese umfassen als Gütekriterien der ersten Generation die Faktorladung der exploratorischen Faktorenanalyse,<sup>753</sup> die Item to Total Korrelation und Cronbachs Alpha sowie als Gütekriterien der zweiten Generation die Faktorladungen der konfirmatorischen Faktorenanalyse,<sup>754</sup> die Indikatorreliabilität, die Faktorreliabilität und die durchschnittlich erfasste Varianz. Analog hierzu werden die Kennzahlen für die intendierte Loyalität zur Bank bzw. zum Kundenberater ermittelt (siehe Tabelle 25).

---

<sup>752</sup> Diese empirisch validierte Diskriminanz der theoretisch formulierten Konstrukte findet nicht in allen Studien statt, die verschiedene Bezugslevel hypothetisieren. So postulieren bspw. Licata/Chakraborty differierende Level bei der Untersuchung von Commitment zu Personen oder einer Institution, testen aber nicht auf Diskriminanzvalidität. Vgl. *Licata/Chakraborty* (2009), S. 258-262.

<sup>753</sup> Angegeben sind die standardisierten Faktorladungen. Die Bestimmung der Kommunalitäten und somit infolge die Ermittlung der Faktorladungen wurde über die Hauptachsenanalyse vorgenommen. Vgl. hierzu auch *Backhaus et al.* (2003), S. 313 oder *Fabrigar et al.* (1999), S. 283.

<sup>754</sup> Angegeben sind die standardisierten Werte. Als Schätzer wurde MLR verwendet.

Tabelle 24: Messmodelle für die Zufriedenheit mit der Bank und dem Berater

Indikator	Gütekriterien 1. Generation			Lokale Gütekriterien 2. Generation			
	Faktorladung EFA	Item to Total Korrelation	Cronbachs Alpha	Faktorladung KFA	Indikator-reliabilität	Faktor-reliabilität	DEV
Zuf_B_1	0,94	0,91	0,96	0,94	0,89	0,96	0,88
Zuf_B_2	0,93	0,90		0,93	0,87		
Zuf_B_3	0,94	0,91		0,94	0,89		
Zuf_K_7	0,97	0,95	0,98	0,97	0,94	0,98	0,93
Zuf_K_8	0,96	0,95		0,96	0,92		
Zuf_K_9	0,97	0,95		0,97	0,94		

Quelle: Eigene Erstellung.

Für alle vier Messmodelle gilt, dass sie aufgrund des kongenerischen Messmodells und einer Anzahl von drei Indikatoren gerade identifiziert sind. Es liegen keine Freiheitsgrade vor. Daher können für diese Messmodelle keine globalen Gütekriterien, wie z. B. der RMSEA ermittelt werden.

Tabelle 25: Messmodelle für die intendierte Loyalität zu Bank und Kundenberater

Indikator	Gütekriterien 1. Generation			Lokale Gütekriterien 2. Generation			
	Faktorladung EFA	Item to Total Korrelation	Cronbachs Alpha	Faktorladung KFA	Indikator-reliabilität	Faktor-reliabilität	DEV
IntL_B_4	0,90	0,78	0,85	0,90	0,81	0,85	0,66
IntL_B_5	0,68	0,64		0,67	0,47		
IntL_B_6	0,90	0,77		0,89	0,79		
IntL_K_10	0,94	0,85	0,89	0,94	0,89	0,89	0,73
IntL_K_11	0,73	0,70		0,72	0,52		
IntL_K_12	0,91	0,82		0,91	0,83		

Quelle: Eigene Erstellung.

Für die Ergebnisse der Gütekriterien der ersten Generation kann folgende übergreifende Bewertung vorgenommen werden:

- Die Faktorladungen der Indikatoren überschreiten in den Faktorenanalysen den geforderten Wert von 0,5.
- Die Item to Total Korrelationen weisen durchgängig Werte über dem geforderten Niveau von 0,5 auf.
- Cronbachs Alpha liegt bei allen latenten Faktoren weit über dem von NUNNALLY geforderten Mindestwert von 0,7, es werden vielmehr sehr gute Werte von bis zu 0,98 erreicht.



Die Gütekriterien der zweiten Generation zeigen ebenso eine Erfüllung der geforderten Werte:

- Die Indikatorreliabilitäten übersteigen den Wert von 0,4.
- Die Faktorreliabilitäten sind größer als 0,6.
- Die durchschnittlich erklärte Varianz liegt über 0,5.

Es sind nur sehr geringe Residuen auszumachen und lediglich der Anteil der nicht erklärten Varianzen für IntL\_B5 sowie IntL\_B11 führt zu einem leicht geringeren Wert der Indikatorreliabilität. Die Indikatorreliabilitäten von 0,47 respektive 0,52 zeigen an dieser Stelle jedoch auf, dass circa die Hälfte der Varianz durch den latenten Faktor erklärt wird. Aus diesen Gründen wird in diesem Prüfschritt keine Notwendigkeit für eine Modifizierung der Messmodelle gesehen.

Insgesamt zeigt die separate Analyse der Messmodelle, dass die gewählte Operationalisierung eine gute Anpassung an die vorliegenden Daten liefert. Die Gütekriterien der ersten und zweiten Generation werden durchweg erfüllt und weisen zum Großteil sogar sehr gute Werte auf.

Da für die Variablen zur aktionalen Loyalität keine hypothetisierte Faktorstruktur vorliegt, wird zunächst mittels einer exploratorischen Faktorenanalyse eine Basis gelegt, welche dann in Verbindung mit fachlichen Komponenten zur Interpretation einer Faktorstruktur führt. Diese wird dann im Rahmen der KFA überprüft. Die exploratorische Faktorenanalyse wurde für die kontinuierlichen Variablen der aktionalen Loyalität (kon\_aktLoy\_13 bis kon\_aktLoy\_18) mit dem ML-Schätzer mit ein, zwei und drei Faktoren durchgeführt.<sup>755</sup> Das Ein-Faktor-Modell liefert ein stabiles Modell mit hohen Faktorladungen, geringen Residualvarianzen sowie einer insgesamt moderaten Anpassung an die empirischen Daten (Tabelle 26).

Tabelle 26: Ein-Faktor-Lösung der kontinuierlichen Variablen der aktionalen Loyalität

EFA mit einem Faktor			
Faktor	Faktorladung	Residualvarianz	Gütemaße
kon_aktLoy_13	0,93	0,13	$\chi^2$ -Wert: 32,19; df: 9; p-value: 0,00; $\chi^2$ /df: 3,58; CFI: 0,91; TLI: 0,85; RMSEA: 0,085; SRMR: 0,08
kon_aktLoy_14	0,77	0,40	
kon_aktLoy_15	0,80	0,37	
kon_aktLoy_16	0,76	0,42	
kon_aktLoy_17	0,64	0,59	
kon_aktLoy_18	0,67	0,55	

Quelle: Eigene Erstellung.

<sup>755</sup> Für die aktionale Loyalität wird aufgrund der inhaltlichen Bestimmung der Two-part Variablen das Messmodell auf die kontinuierlichen Variablen der Quantifizierungsentscheidung bezogen. Verwendet wurde die geomin Rotation und das Programm Mplus 5.0. Vgl. *Browne* (2001), S. 111-150 und *Muthén/Muthén* (2007), S. 488-489.

Das Zwei-Faktor-Modell liefert eine misspezifizierte Lösung. Der Indikator *kon\_aktLoy\_14* weist eine mit (-2,56) nicht im Rahmen liegende Residualvarianz aus. Diese deutet auf einen Heywood-Case und somit auf eine nicht-annahmbare Lösung hin.<sup>756</sup> Das Drei-Faktor-Modell konvergiert nicht und liefert somit keine Grundlage zur Faktorbildung. Eine Faktorenlösung mit gar vier oder fünf Indikatoren macht als Methodik der Dimensionsreduktion und insgesamt nur sechs Items keinen Sinn. Daher wird die Ein-Faktor Lösung weiter betrachtet. Validiert wird diese einfaktorielle Konstruktbildung durch Praxisberichte, die besagen, dass Unternehmen die begehrten Zins- und Währungsabsicherungsgeschäfte oder Geldanlagen danach verteilen, inwieweit die Banken Ihnen im Rahmen der Kreditfazilitäten entgegenkommen.<sup>757</sup> Diese einfaktorielle Lösung wird analog der übrigen Messmodelle mittels einer KFA geprüft (siehe Tabelle 27).<sup>758</sup> Die globalen Fitwerte können als moderat bezeichnet werden. Die lokalen Gütemaße unterstützen in Kombination mit den hohen Faktorladungen und guten Indikatorreliabilitäten die abgeleitete einfaktorielle Struktur.

Tabelle 27: Messmodell für die aktionale Loyalität.

Indikator	Gütekriterien 2. Generation				Globale Fitwerte
	Faktorladung KFA	Indikatorreliabilität	Faktorreliabilität	DEV	
<i>kon_aktLoy_13</i>	0,93	0,87	0,90	0,64	$\chi^2$ -Wert: 32,19; df: 9; p-value: 0,00; $\chi^2/df=3,58$ ; CFI: 0,91; TLI: 0,85; RMSEA: 0,085 und SRMR: 0,08
<i>kon_aktLoy_14</i>	0,77	0,60			
<i>kon_aktLoy_15</i>	0,80	0,64			
<i>kon_aktLoy_16</i>	0,76	0,58			
<i>kon_aktLoy_17</i>	0,64	0,41			
<i>kon_aktLoy_18</i>	0,67	0,45			

Quelle: Eigene Erstellung.

Für den latenten Faktor der Unternehmensgröße macht die separate Untersuchung des Messmodells keinen Sinn, da nur zwei Variablen, gemessen mittels unterschiedlicher Skalen, vorliegen. Cronbachs Alpha setzt als Annahme ein tau-äquivalentes Messmodell voraus, welches durch unterschiedliche Skalen nicht erfüllt wird. Eine KFA kann aufgrund der Unteridentifizierung des Modells gleichfalls nicht durchgeführt werden. Da eine hohe Korrelation der beiden Variablen von 0,81 vorliegt, kann davon ausgegangen werden, dass eine Bildung eines latenten Faktors im Gesamtmodell möglich ist. Im Rahmen der Evaluation des gemeinsamen Messmodells wird dieser Faktor nochmals betrachtet.

<sup>756</sup> Vgl. *Chen et al.* (2001), S. 469-470, 497 und 501 und *Kolenikov/Bollen* (2008), S. 9-12. Zur Nutzung von Residuen als Analyseinstrument siehe auch *Anderson/Gerbing* (1982), S. 455.

<sup>757</sup> Vgl. *Knoch* (2011b), S. 1 und *Dentz* (2011b), S. 5.

<sup>758</sup> Aufgrund der unterschiedlichen Skalen macht die Ermittlung des Cronbachs Alpha, welches tau-äquivalente Messmodelle voraussetzt keinen Sinn. Es wird insgesamt daher auf Gütekriterien der zweiten Generation abgestellt.

#### 4.7.1.2 Gemeinsame Evaluation der einzelnen Messmodelle

Nachdem die Messmodelle separat überprüft wurden, erfolgt als nächster Schritt die gemeinsame Prüfung mittels der konfirmatorischen Faktorenanalyse. Die lokalen Gütekriterien der 2. Generation zeigen nur marginale Veränderungen zu den zuvor separat geschätzten Messmodellen. Die globalen Gütemaße betragen  $\chi^2$ -Wert: 517,54; df: 155; p-value: 0,00;  $\chi^2/\text{df}$ =3,68; CFI: 0,93; TLI: 0,92; RMSEA: 0,75; SRMR: 0,084 und BIC 19097. Der  $\chi^2$ -Ratio Test ist signifikant, der Quotient  $\chi^2/\text{df}$  liegt über dem geforderten Wert von drei und auch der RMSEA sowie SRMR liegen über dem geforderten Niveau. CFI und TLI liegen innerhalb der Richtwerte.

Betrachtet man die Residuen der Daten- und Modellkorrelationsmatrix (Anhang 5), fällt der hohe Wert in Höhe von 9,1 für die die Variablen IntL\_B\_5 zu IntL\_K\_11 auf.<sup>759</sup> Dieser wird von einem Modifikationsindex (auch Lagrange Multiplier genannt) von 154,63 begleitet, welches für eine Freisetzung der Kovarianz im Schätzmodell aus statistischer Sicht spricht.<sup>760</sup> Eine Freisetzung der Kovarianz zur Modellverbesserung muss aber auch eine inhaltliche Grundlage aufweisen und darf nicht lediglich anhand der statistischen Kennwerte erfolgen, da hierdurch ein datenangepasstes Modell spezifiziert wird.<sup>761</sup>

Denkbar ist es, dass ähnlich lautende Fragestellungen dazu führen, dass neben dem theoretischen Bezug zu den jeweiligen latenten Konstrukten, auch ein Methodeneinfluss ausgemacht werden kann.<sup>762</sup> In Tabelle 28 sind alle drei Indikatoren der intendierten Loyalität für die Ebene Bank und Kundenbetreuer mit dem Modifikationsindex bzgl. der Freisetzung der Korrelation zwischen den jeweiligen Residuen angeführt. Da aber vor allem die Fragestellung, welche auf eine Geschäftsausweitung zielt, von den hohen Residualkorrelationen betroffen ist, liegt der Schluss einer inhaltlich-thematischen Ursache näher.

Die nicht so hohe Ladung der beiden Items auf den latenten Faktoren kann auf ein zeitpunktbezogenes Ereignis, die Finanzkrise der Jahre 2010 und 2011, zurückgeführt werden. In einer Panelstudie unter Treasurern aus dem Jahr 2011 gaben auf die Frage,

„Wie haben Sie Ihre Finanzierungsstrategie nach der Finanzkrise geändert?“<sup>763</sup>

über ein Viertel der Befragten an, dass sie eine Diversifizierung der Bankenpartner anstreben.<sup>764</sup> Somit steht die Vermutung eines zeitvarianten Einflusses des exogenen Schocks der Finanzkrise

---

<sup>759</sup> Die Residualmatrix ergibt sich aus den Differenzen zwischen Daten- und Modellkorrelationsmatrix und eignet sich als Diagnoseinstrument. Im vorliegenden Fall werden die normalisierten Werte zur Überprüfung herangezogen. Vgl. hierzu auch o.V. (2007c).

<sup>760</sup> Vgl. Kline (2011), S. 216-217. Lagrange Multiplikatoren über dem Kennwert von 3,84 deuten auf eine Verbesserung des Modellfits bei Freisetzung der im Messmodell auf null restringierten Kovarianzen zwischen diesen Residuen hin. Vgl. Arbuckle (2007), S. 107-108.

<sup>761</sup> Vgl. Arbuckle (2007), S. 112 und Kline (2011), S. 214-215.

<sup>762</sup> Vgl. Homburg/Klarmann (2006), S. 733.

<sup>763</sup> Vgl. o.V. (2011), S. 1-2.

<sup>764</sup> Vgl. Knoch (2011a), S. 1 und 4.

auf die Struktur der intendierten Loyalität und damit auch auf deren Operationalisierung im Raum. Daher wird diese hohe Korrelation der Residuen als ein Einfluss der Finanzkrise interpretiert.

Tabelle 28: Inhaltliche Dimensionen und Modifikationsindices für die intendierte Loyalität

Item der Ebene der Bank	Item der Ebene des Kundenbetreuers	Modifikationsindex
Ich möchte die Geschäftsbeziehung zur ... möglichst lange aufrechterhalten.	Ich möchte die Geschäftsbeziehung zum Kundenbetreuer der ... möglichst lange aufrechterhalten.	20,29
Wir beabsichtigen, weitere Produkte und Dienstleistungen der ... zu kaufen.	Wir beabsichtigen, weitere Produkte und Dienstleistungen bei unserem Kundenbetreuer der ... zu kaufen.	154,63
Ich würde mich wieder für die ... entscheiden.	Ich würde mich wieder für meinen Kundenbetreuer bei der ... entscheiden.	< 4

Quelle: Eigene Erstellung.

Da eine wichtige Zielsetzung in der Konstruktoperationalisierung eine mit übrigen Studien vergleichbare Operationalisierung ist, stellt die Entfernung der Items an dieser Stelle keine Alternative dar. Im Modell könnte daher der exogene Einfluss durch die explizite Inklusion eines Methodenfaktors oder durch die Freisetzung der Korrelationen der entsprechenden Residuen im Modell berücksichtigt werden.<sup>765</sup> Aus Gründen der Modellsparsamkeit wird die Freisetzung der Korrelationen angewandt. Somit liegen ein Originalmodell  $M_0$  und ein um die Freisetzung der Korrelationen von  $\varepsilon_5$  mit  $\varepsilon_{11}$  modifiziertes Modell  $M_1$  vor.

$M_0$  und  $M_1$  sind verschachtelte Modelle. Der  $\chi^2$ -Differenztest weist eine Modellverbesserung im  $\chi^2$ -Wert<sup>766</sup> von rund 76 bei einem Freiheitsgrad auf und ist somit signifikant. Ebenso zeigt das Bayesian Information Criterium (kurz: BIC) im Vergleich der Modelle für  $M_0$  einen Wert von 19097 und für  $M_1$  von 18844 auf und bestätigt ergänzend den  $\chi^2$ -Test.<sup>767</sup>  $M_1$  ist  $M_0$  erwartungsgemäß in der Modellanpassung überlegen und wird daher in Folge verwendet. Die Ergebnisse der konfirmatorischen Faktorenanalyse für die lokalen und globalen Gütekriterien der 2. Generation beruhend auf  $M_1$  sind in Tabelle 29 dargestellt.

<sup>765</sup> Vgl. auch Nussbeck et al. (2006), S. 196-213.

<sup>766</sup> Zu beachten ist, dass in diesem Fall nicht einfach die Chi-Quadrat Werte der beiden Modelle miteinander verglichen werden dürfen, sondern die um die von Satorra-Bentler entwickelte Chi-Quadrat Skalierungsfaktoren modifizierten Werte zum Modellvergleich einzubringen sind. Vgl. hierzu Satorra/Bentler (2001), S. 507-514. Angegeben ist der bereits um die Skalierungsfaktoren modifizierte Wert.

<sup>767</sup> Vgl. Cameron/Trivedi (2009), S. 278-279 und Kline (2011), S. 219-222. BIC wird in dieser Studie der Vorzug vor AIC gegeben. Ersteres unterstellt, dass es ein wahres Modell gibt, dass unabhängig von der Fallzahl die vorliegende Datenstruktur erzeugt hat. Hingegen unterstellt AIC ein fallzahlspezifisches Modell und ist an dieser Stelle daher ungeeignet. Vgl. Burnham/Anderson (2004), S. 299. Für weitere Methoden zum Modellvergleich siehe Cameron/Trivedi (2009), S. 279-283.

Tabelle 29: Kennzahlen für das Messmodell M<sub>1</sub>

Konstrukt	Indikator	Gütekriterien 2. Generation <sup>768</sup>				
		Faktorladung KFA <sup>769</sup>	Indikatorreliabilität	Faktorreliabilität	DEV	global
Zufriedenheit mit der Bank	Zuf_B_1	0,95	0,90	0,96	0,88	$\chi^2$ -Wert: 312,28; df: 154; p-value: 0,00; $\chi^2$ /df: 2,02; CFI: 0,97; TLI: 0,96; RMSEA: 0,050; SRMR: 0,083; BIC: 18844
	Zuf_B_2	0,93	0,87			
	Zuf_B_3	0,94	0,88			
Zufriedenheit mit dem Kun- denberater	Zuf_K_7	0,97	0,94	0,98	0,93	
	Zuf_K_8	0,96	0,93			
	Zuf_K_9	0,97	0,93			
Intendierte Lo- yalität zur Bank	IntL_B_4	0,88	0,77	0,84	0,63	
	IntL_B_5	0,62	0,39			
	IntL_B_6	0,91	0,82			
Intendierte Lo- yalität zum Kundenberater	IntL_K_10	0,91	0,83	0,89	0,74	
	IntL_K_11	0,67	0,47			
	IntL_K_12	0,96	0,92			
Aktionale Loya- lität	kon_aktLoy_13	0,95	0,90	0,90	0,63	
	kon_aktLoy_14	0,74	0,55			
	kon_aktLoy_15	0,79	0,62			
	kon_aktLoy_16	0,75	0,56			
	kon_aktLoy_17	0,63	0,40			
	kon_aktLoy_18	0,67	0,45			
Unternehmens- größe	Umsatz	0,84	0,71	0,91	0,83	
	Mitarbeiter	0,97	0,94			

Quelle: Eigene Erstellung.

Die lokalen Gütemaße für die beiden latenten Konstrukte der Zufriedenheit zeigen nur marginale Veränderungen. Bei den latenten Konstrukten der intendierten Loyalität sinken aufgrund der freigesetzten Korrelationen erwartungsgemäß die Faktorladungen der Indikatoren IntL\_B\_5 und IntL\_K\_11. Die Indikatorreliabilität von IntL\_K\_11 liegt dennoch über dem geforderten Wert von 0,4. Bei IntL\_B\_5 wird dieser Wert um 0,01 minimalst unterschritten. Der latente Faktor der Unternehmensgröße zeigt gute lokale Gütemaße auf, sodass hier keinerlei weitere Bearbeitung notwendig ist. Die Kennzahlen der Faktorreliabilität und der DEV erfüllen allesamt wiederum die geforderten Anforderungen, sodass die latenten Konstrukte in der theoretisch operationalisierten Ausgestaltung auch in der empirischen Studie weiterhin so verwendet werden sollen. Die globalen Gütemaße bescheinigen dem Modell einen guten Fit. Der SRMR überschreitet den Grenzwert nur marginal und der  $\chi^2$ -Test wird statistisch signifikant. Letzterer wird aufgrund der schon angespro-

<sup>768</sup> Als Schätzer wurde MLR verwendet.

<sup>769</sup> Angegeben sind die standardisierten Werte. Die p-Werte der Faktorladungen sind allesamt zum Niveau von 0,05 statistisch signifikant.

chenen Problematik der hohen Sensitivität des  $\chi^2$ -Tests nicht als alleiniges Gütekriterium verwendet, sondern es erfolgt eine ausgewogene Beurteilung anhand aller Gütekriterien.<sup>770</sup> Abschließend wird die Diskriminanzvalidität der latenten Konstrukte ermittelt.

Tabelle 30: Diskriminanzermittlung nach Fornell-Larcker für das Messmodell M<sub>1</sub><sup>771</sup>

	Zuf_B	Zuf_K	IntL_B	IntL_K	AktLoy	U-Größe
Zufriedenheit mit der Bank (Zuf_B)	0,88					
Zufriedenheit mit dem Kundenberater (Zuf_K)	0,63	0,93				
Intendierte Loyalität zur Bank (IntL_B)	0,86	0,63	0,63			
Intendierte Loyalität zum Kundenberater (IntL_K)	0,63	0,96	0,74	0,74		
Aktionale Loyalität (AktLoy)	0,14	0,12	0,20	0,14	0,63	
Unternehmensgröße (U-Größe)	0,00	0,01	0,00	0,00	0,26	0,83

Quelle: Eigene Erstellung.

Das strenge Fornell-Larcker Kriterium weist auf Probleme bei Diskriminanzvalidität bei vier Konstruktkombinationen hin (kursive Hervorhebung in Tabelle 30). Für diese wird ergänzend der  $\chi^2$ -Differenztest durchgeführt (Tabelle 31).<sup>772</sup>

Tabelle 31: Diskriminanzermittlung mittels  $\chi^2$ -Differenztest für Messmodell M<sub>1</sub><sup>773</sup>

Betrachtete Konstrukte		$\Delta \chi^2$	$\Delta df$	p
Zufriedenheit mit der Bank	Intendierte Loyalität zur Bank	18,50	1	<0,001
Zufriedenheit mit dem Kundenberater	Intendierte Loyalität zur Bank	56,66	1	<0,001
Zufriedenheit mit dem Kundenberater	Intendierte Loyalität zum Kundenberater	4,50	1	<0,05
Intendierte Loyalität zur Bank	Intendierte Loyalität zum Kundenberater	22,02	1	<0,001

Quelle: Eigene Erstellung.

<sup>770</sup> Vgl. *Anderson/Gerbing* (1988), S. 416; *Bollen* (1989), S. 348-349; *Byrne* (2001), S. 81-82; *Homburg/Giering* (1998), S. 123; *Bagozzi/Phillips* (1982), S. 484; *Bagozzi/Yi* (1988), S. 77; *Hu/Bentler* (1999), S. 2; *MacCallum et al.* (1996), S. 132 und *Schermelleh-Engel et al.* (2003), S. 32-33.

<sup>771</sup> In der Diagonalen sind die DEV und in der darunter liegenden Dreiecksmatrix die jeweiligen quadrierten Korrelationen angeführt.

<sup>772</sup> Vgl. *de Matos et al.* (2009), S. 514.

<sup>773</sup> Zur Durchführung des  $\chi^2$ -Differenztests wird für ein Paar des Messmodells die geschätzte Korrelation auf 1,0 fixiert. Anhand des ermittelten  $\chi^2$ -Wertes und des  $\chi^2$ -Wertes des unrestringierten Modells wird der  $\chi^2$ -Differenztest mit dann einem Freiheitsgrad vollzogen. Für alle Fälle, in denen die  $\Delta\chi^2$ -Werte > 3,84 (zum Niveau 0,05) sind, ist folglich von einer Verschlechterung des Modells durch die Restriktion auszugehen und es liegt Diskriminanzvalidität vor. Vgl. *Larivière* (2008), S. 19; *Kline* (2011), S. 215-216 oder *Bruhn/Batt* (2011), S. 217. An dieser Stelle sind wieder die um die Chi-Quadrat Skalierungsfaktoren modifizierten Werte heranzuziehen. Vgl. *Sattorra/Bentler* (2001), S. 507-514. Angegeben ist der bereits um die Skalierungsfaktoren modifizierte Wert.

Alle  $\chi^2$ -Differenztests sind signifikant, sodass die untersuchten Konstrukte gemäß diesem Gütekriterium diskriminieren. An dieser Stelle sind die divergierenden Ergebnisse zur Diskriminanzvalidität der latenten Konstrukte auf Basis der unterschiedlichen Methoden, Fornell-Larcker Kriterium versus  $\chi^2$ -Differenztest, zu diskutieren.

Zum einen fällt eine nicht bestätigte Diskriminanzvalidität nach Fornell-Larcker zwischen der Stufe der Zufriedenheit und der intendierten Loyalität auf. Dies betrifft drei der vier aufgezeigten Problempunkte (kursive Hervorhebung in Tabelle 30). Die theoretische Diskussion in der Literatur, dargelegt in den besprochenen Modellen der Loyalitätsentwicklung, zeichnet an dieser Stelle ein klares Bild von einem getrennten Verständnis von Zufriedenheit und intendierter Loyalität.<sup>774</sup> Dies wird von vielfältigen empirischen Studien gestützt.<sup>775</sup> Die schwachen Ergebnisse im Test nach Fornell-Larcker genügen daher an dieser Stelle nicht zu einer Gegenposition zu einem weit akzeptierten Verständnis zur Trennung der latenten Konstrukte von Zufriedenheit und intendierter Loyalität, zumal der  $\chi^2$ -Differenztests die Diskriminanzvalidität unterstützt.

Zum anderen ist die Separationshypothese H2 von den divergierenden Ergebnissen nach Fornell-Larcker und  $\chi^2$ -Differenztest betroffen. Hier liegen keine bisherigen Forschungsergebnisse, welche man zum Vergleich heranziehen kann, vor. Im Rahmen der Vorgehensweise nach Fornell-Larcker zeigt die quadrierte Korrelation von intendierter Loyalität zum Kundenberater zur intendierten Loyalität zur Bank mit 0,74 einen höheren Wert auf als die DEV der intendierten Loyalität zur Bank mit einem Wert von 0,63. Hiernach wäre die Diskriminanzvalidität nicht gegeben. Hingegen weist der  $\chi^2$ -Differenztest mit  $\Delta \chi^2 = 22,02$  und einem Freiheitsgrad eine klare Verschlechterung des Modells zu  $p < 0,001$  und unterstützt damit die Separationshypothese H2. Es steht somit die Frage im Raum, ob nicht eine Zusammenlegung der latenten Konstrukte zur intendierten Loyalität zu Berater und zur Bank in ein gemeinsames latentes Konstrukt angebracht ist. Dies wird im Folgenden genauer betrachtet. Hierzu wird ein latentes Konstrukt der „intendierten Loyalität“ aus den manifesten Variablen der intendierten Loyalität zum Berater und zur Bank gebildet, zunächst isoliert und folgend gemeinsam mit den anderen Messmodellen untersucht. Die Ergebnisse der Überprüfung des Messmodells zur intendierten Loyalität in der isolierten Betrachtung sind in Tabelle 32 dargestellt. Die lokalen Gütekriterien der zweiten Generation können noch als zufriedenstellend beurteilt werden. Die globalen Fitwerte bescheinigen dem separaten Messmodell jedoch keinen guten Fit.

---

<sup>774</sup> Vgl. hierzu Kapitel 3.3.

<sup>775</sup> Vgl. einer statt viele *Homburg/Giering* (2001).

Tabelle 32: Messmodell für die intendierte Loyalität

Gütekriterien 2. Generation					
Indikator	Faktorladung KFA	Indikatorreliabilität	Faktorreliabilität	DEV	Globale Fitwerte
IntL_B_4	0,84	0,70	0,93	0,67	$\chi^2$ -Wert: 178,78; df: 9; p-value: 0,00; $\chi^2/df$ : 19,86; CFI: 0,81; TLI: 0,68; RMSEA: 0,214 und SRMR: 0,065
IntL_B_5	0,71	0,50			
IntL_B_6	0,83	0,69			
IntL_K_10	0,91	0,83			
IntL_K_11	0,78	0,60			
IntL_K_12	0,87	0,76			

Quelle: Eigene Erstellung.

Im nächsten Schritt wird das Konstrukt der intendierten Loyalität in ein gemeinsames Messmodell mit den übrigen latenten Konstrukten eingebracht. Dies stellt eine konkurrierende Variante M<sub>2</sub> zu dem bestehenden Modell M<sub>1</sub> dar. Die Ergebnisse zur Überprüfung der Diskriminanzvalidität nach Fornell-Larcker für das Modell M<sub>2</sub> (siehe Tabelle 33) zeigen wiederum die Probleme der Diskriminanzvalidität zwischen den Konstrukten der Zufriedenheit mit der Bank sowie der Zufriedenheit mit dem Berater und der intendierten Loyalität, nun in einem Konstrukt zusammengeführt, auf (kursive Schreibweise in der Tabelle).

Tabelle 33: Diskriminanzermittlung nach Fornell-Larcker für das Messmodell M<sub>2</sub><sup>776</sup>

	Zuf_B	Zuf_K	IntL	AktLoy	U-Größe
Zufriedenheit mit der Bank (Zuf_B)	0,88				
Zufriedenheit mit dem Kundenberater (Zuf_K)	0,64	0,93			
Intendierte Loyalität (IntL)	0,74	0,90	0,64		
Aktionale Loyalität (AktLoy)	0,14	0,12	0,19	0,63	
Unternehmensgröße (U-Größe)	0,00	0,01	0,00	0,26	0,83

Quelle: Eigene Erstellung.

Die Ergebnisse für die globalen Gütekriterien der Variante M<sub>2</sub> sind in Tabelle 34 denen der Variante M<sub>1</sub> gegenübergestellt. Deutlich ersichtlich ist der schlechtere Modellfit der Variante M<sub>2</sub> über alle Gütekriterien hinweg.

<sup>776</sup> In der Diagonalen sind die DEV und in der darunter liegenden Dreiecksmatrix die jeweiligen quadrierten Korrelationen angeführt.



Tabelle 34: Vergleich der Gütekriterien für M<sub>1</sub> und M<sub>2</sub>

Globale Gütekriterien	Variante M <sub>1</sub>	Variante M <sub>2</sub>
$\chi^2$ -Wert / df	312,28 / 154	835,44 / 160
p-value	0,00	0,00
$\chi^2$ /df	2,02	5,22
CFI	0,97	0,87
TLI	0,96	0,85
RMSEA	0,050	0,101
SRMR	0,083	0,089
BIC	18844	19492

Quelle: Eigene Erstellung.

Die Untersuchungen des alternativen latenten Konstrukts „intendierte Loyalität“ zeigen in der isolierten Betrachtung noch einen zufrieden stellenden Fit auf. In der gemeinschaftlichen konfirmatorischen Faktorenanalyse ergeben sich jedoch deutlich schlechte Ergebnisse für den Modellfit. Ebenso ergibt sich keine Verbesserung der Diskriminanzvalidität nach Fornell-Larcker zwischen den Konstrukten Zufriedenheit mit der Bank sowie der Zufriedenheit mit dem Berater und der intendierten Loyalität. Eine Zusammenführung der latenten Konstrukte intendierte Loyalität zur Bank und intendierte Loyalität zum Berater führt nicht zu einer Verbesserung der Modellanpassung an die empirischen Werte im Vergleich zum Modell M<sub>1</sub>. Die Annahme einer möglichen Modellverbesserung durch die Zusammenlegung der latenten Konstrukte zur intendierten Loyalität wird durch die Ergebnisse nicht unterstützt. Daher wird an dieser Stelle den Ergebnissen des  $\chi^2$ -Differenztest für das Messmodell M<sub>1</sub> (Tabelle 31) gefolgt, welcher die Diskriminanzvalidität der latenten Konstrukte intendierte Loyalität zur Bank und intendierte Loyalität zum Berater belegt und in Folge das Messmodell M<sub>1</sub> als Basis für die nachfolgenden Schritte zu Grunde gelegt.

#### 4.7.1.3 Ergebnisse aus der Überprüfung des Messmodells

Die Resultate aus der Überprüfung der Messmodelle zeigen auf, dass die Reliabilität der untersuchten Messmodelle aufgrund der hohen Werte des Cronbachs Alpha sowie die ermittelten Indikatorreliabilitäten für die untersuchten Konstrukte und Indikatoren gegeben ist. Eine hohe Konvergenzvalidität wird den Messmodellen aufgrund der Höhe und Signifikanz der Faktorladungen sowie der ermittelten Faktorreliabilität und der DEV bescheinigt. Die Diskriminanzvalidität der latenten Konstrukte konnte mittels des Fornell-Larcker Kriteriums bzw. des  $\chi^2$ -Differenztests nach-

gewiesen werden. Die postulierte Modellstruktur der latenten Konstrukte wurde aufgrund der Diskussion und weiteren Untersuchungsergebnisse zu einem alternativen Vorgehen auf Basis eines zusammengeführten Konstruktes der intendierten Loyalität nicht verändert. Die Ergebnisse der lokalen Gütekriterien werden ergänzt durch die Erfüllung der globalen Gütekriterien, wodurch dem formulierten Messmodell  $M_1$  ein guter Modellfit bescheinigt werden kann.

Aufgrund der vorliegenden Diskriminanzvalidität werden die Hypothesen H1 und H2, die eine getrennte Wahrnehmung der Level Bank und Kundenberater durch den Kunden postulieren, unterstützt. Kunden nehmen die latenten Konstrukte der Zufriedenheit und der intendierten Loyalität jeweils getrennt für die Bank und den Kundenberater wahr.

Tabelle 35: Ergebnisse zu den Separationshypothesen

Separationshypothesen		Ergebnis
H1	Die Zufriedenheit mit dem Kundenberater wird aus Kundensicht getrennt von der Zufriedenheit zur Bank wahrgenommen.	unterstützt
H2	Die intendierte Loyalität zum Kundenberater wird aus Kundensicht getrennt von der intendierten Loyalität zur Bank wahrgenommen.	unterstützt

Quelle: Eigene Erstellung.

## 4.7.2 Analyse des Strukturmodells

### 4.7.2.1 Güte des Strukturmodells

Das Strukturmodell baut auf dem Modell  $M_1$  der konfirmatorischen Faktorenanalyse auf. Es konvergiert und ist mit 158 Freiheitsgraden überidentifiziert. Das Strukturmodell weist analog des Messmodells eine gute Anpassung an die empirischen Daten auf, welche sich in guten globalen Fitwerten widerspiegelt. Die Werte für die lokalen Gütemaße weichen nur minimal von denen des Messmodells ab und werden daher nicht erneut aufgeführt. Die globalen Gütemaße betragen:  $\chi^2$ -Wert: 315,74; df: 158; p-value: 0,00;  $\chi^2$ /df: 2; CFI: 0,97; TLI: 0,95; RMSEA: 0,05 und SRMR: 0,084. Das BIC beträgt 18823. Lediglich der  $\chi^2$ -Ratio Test ist signifikant und der SRMR liegt leicht über dem geforderten Niveau von 0,08. Die übrigen Gütemaße bescheinigen dem Modell einen guten Fit.

Um das vorliegende Strukturmodell, im folgenden  $S_1$  genannt, einer konkurrierenden Prüfung zu unterziehen, soll eine alternative Variante  $S_2$  betrachtet werden. Diese nimmt Bezug auf die Studien zu Treibern der Loyalität von RAIMONDO et al. und PANAGOPOULOS et al. (vgl. Tabelle 3).<sup>777</sup> Diese Studien inkorporieren die Dauer der Kundenbeziehung als eine auf die Loyalität einflussnehmende Variable. In diesen Studien wird sowohl von einem positiven als auch einem nicht signifikanten Einfluss auf die aktional operationalisierte Loyalität berichtet. Diese Dauer der Kundenbeziehung

<sup>777</sup> Vgl. hierzu Raimondo et al. (2008) und Panagopoulos et al. (2017).

wird entsprechend als ergänzende unabhängige Variable mit der Postulierung eines Effektes – jedoch ohne Richtung – auf die intendierte Loyalität zur Bank und zum Berater sowie zur aktionalen Loyalität in das Modell aufgenommen.<sup>778</sup>

Die Ergebnisse dieser Variante stellen sich wie folgt dar. Die Gütekriterien des Messmodells<sup>779</sup> sind: BIC: 19257,  $\chi^2$ -Wert: 335,7; df: 210; p-value: 0,00; c2/df: 1,99; CFI: 0,97; TLI: 0,96; RMSEA: 0,05 und SRMR: 0,08. Die Gütekriterien des Strukturmodells sind: BIC: 19223,  $\chi^2$ -Wert: 338,9; df: 172; p-value: 0,00; c2/df: 1,97; CFI: 0,97; TLI: 0,96; RMSEA: 0,05 und SRMR: 0,08.<sup>780</sup>

Isoliert betrachtet reflektieren die Fitmaße ein annehmbares Modell. Die von der Dauer der Kundenbeziehung ausgehenden Pfadkoeffizienten  $\gamma_6$  bis  $\gamma_8$  sind jedoch alle nicht signifikant. Die übrigen Pfadkoeffizienten des Strukturmodells  $S_2$  zeigen nur minimalste Veränderungen gegenüber dem ursprünglichen Strukturmodell  $S_1$ . Dies bedeutet, dass an dieser Stelle keine Bestätigung für einen Einfluss der Länge der Kundenbeziehung auf die intendierte Loyalität zum Berater und zur Bank als auch zu aktionalen Loyalität festgestellt werden kann und die übrigen Pfadbeziehungen auch entsprechend stabil ausgeprägt sind. Die Ergänzung einer zusätzlichen Variablen erhöht an dieser Stelle jedoch die Modellkomplexität in Vergleich zum Modell  $S_1$ , welche in einem schlechteren BIC gegenüber Modell  $S_1$  mündet. Das konkurrierende Modell  $S_2$  kann gegenüber dem ursprünglichen Modell  $S_1$  daher nicht überzeugen und es wird im Folgenden weiter mit dem ursprünglichen Modell  $S_1$  verfahren.

#### 4.7.2.2 Hypothesenüberprüfung im Strukturmodell

Die formulierten Hypothesen zum Modell der Loyalitätsentwicklung und die Interdependenzhypothesen sind anhand der Beziehungen der latenten Konstrukte des Strukturmodells zu überprüfen. Die Pfadkoeffizienten zu den jeweiligen Hypothesen sind im Strukturmodell in Abbildung 21 und tabellarisch in Tabelle 36 angeführt. Die Überprüfung der Moderatorhypothesen werden in Kapitel 4.7.3 separat besprochen.

Betrachtet man zunächst die Pfadkoeffizienten  $\gamma_1$  und  $\beta_1$ , so zeigen diese positive und signifikante Werte auf. Hierdurch werden die Hypothesen H3 und H4 unterstützt. Die Postulierung der Entwicklung der Loyalität auf der Ebene der Bank wird empirisch belegt. Betrachtet man die Ebene des Beraters, so zeigt zwar  $\gamma_4$  einen positiven und signifikanten Wert auf und bestätigt H5, jedoch ist  $\beta_2$  nicht signifikant. Hypothese H6 ist somit zu verwerfen. Die intendierte Loyalität hat auf der

---

<sup>778</sup> Die Operationalisierung erfolgt über die Fragestellung: Seit wann ist Ihr Unternehmen Kunde der Bank? Die Integration in das Modell erfolgt über die Umrechnung in die logarithmierte Dauer der Geschäftsbeziehung (ln\_Dauer).

<sup>779</sup> Die übrigen lokalen Gütekriterien des Messmodells werden analog zu Messmodell  $M_1$  erfüllt. Die Diskriminanzvalidität wird gleichsam zu  $M_1$  aufgrund des  $\chi^2$ -Differenztests nachgewiesen. Siehe hierzu auch Anhang 6.

<sup>780</sup> Eine grafische Darstellung des Modells findet sich in Kapitel 6.6.

Ebene des Beraters keinen Einfluss auf die aktionale Loyalität zur Bank. An der Schnittstelle zur aktionalen Loyalität zeigt somit lediglich die intendierte Loyalität zur Bank einen signifikanten positiven Einfluss. Für die Ebene des Beraters kann an dieser Stelle kein signifikanter Einfluss ausgemacht werden.

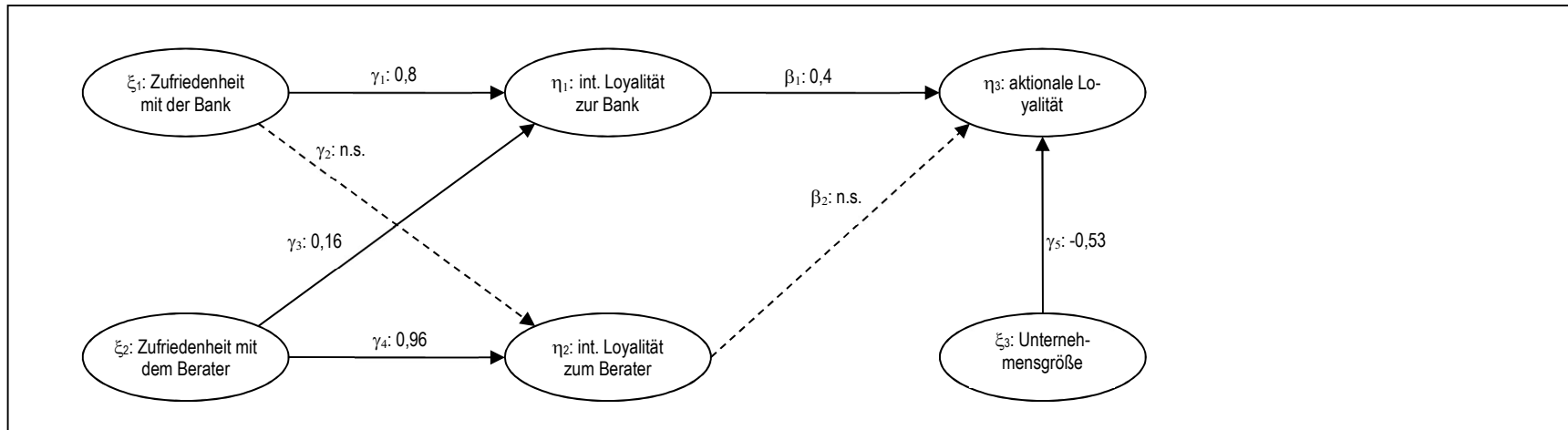
Die Interdependenzhypothese H7 besagt, dass die Zufriedenheit mit der Bank einen Einfluss auf die intendierte Loyalität zum Berater hat. Diese Hypothese wird aufgrund des nicht signifikanten Pfades  $\gamma_2$  verworfen. Hingegen ist  $\gamma_3$  positiv und signifikant. Die Zufriedenheit mit dem Kundenberater weist einen positiven Einfluss auf die intendierte Loyalität zur Bank auf. Folglich wird Hypothese H8 unterstützt.

Der mediierte Effekt der Zufriedenheit mit der Bank via der intendierten Loyalität zum Berater auf die aktionale Loyalität ist gleichfalls nicht signifikant. Das asymmetrische Bootstrap-Konfidenzintervall erstreckt sich von -0,008 bis 0,012 bei einem Mediationseffekt von gerade mal 0,002 und signalisiert hierdurch eine nicht signifikante Mediation. Hingegen ist der Mediationseffekt, ausgehend von der Zufriedenheit mit dem Berater via der intendierten Loyalität zur Bank hin zur aktionalen Loyalität signifikant. Bei einem Parameterwert von 0,062 und einem Konfidenzintervall von 0,004 bis 0,121 ist der Effekt zwar nicht als sonderlich groß einzustufen aber dennoch nachweisbar. Hypothese H9 wird verworfen, H10 wird gestützt.

Abschließend ist in Bezug auf die dritte forschungsleitende Fragestellung noch der signifikante Einfluss der Unternehmensgröße auf die aktionale Loyalität zu berichten. Der standardisierte Pfadkoeffizient  $\gamma_5$  beträgt -0,53 und ist mit einem entsprechenden t-Wert von -12.267 hochsignifikant. Die Hypothese H11 wird somit unterstützt.

Tabelle 36 zeigt die Ergebnisse der Hypothesenprüfung im Strukturmodell in der Übersicht.

Abbildung 21: Ergebnisse zur Hypothesenüberprüfung im Strukturgleichungsmodell



Quelle: Eigene Erstellung.

Tabelle 36: Hypothesenüberprüfung im Strukturmodell

Hypothesen im Strukturmodell		Standardisierter Pfadkoeffizient und t-Wert <sup>781</sup>	Hypothese unterstützt
<b>Hypothesen zum Modell der Loyalitätsentwicklung</b>			
H3	Die Zufriedenheit mit der Bank hat einen positiven Einfluss auf die intendierte Loyalität zur Bank.	0,8 (13,20)	ja
H4	Die intendierte Loyalität zur Bank hat einen positiven Einfluss auf die aktionale Loyalität.	0,40 (4,37)	ja
H5	Die Zufriedenheit mit dem Kundenberater hat einen positiven Einfluss auf die intendierte Loyalität zum Kundenberater.	0,96 (28,25)	ja
H6	Die intendierte Loyalität zum Kundenberater hat einen positiven Einfluss auf die aktionale Loyalität.	0,08 (0,90)	nein
<b>Interdependenzhypothesen</b>			
H7	Die Zufriedenheit mit der Bank hat einen positiven Einfluss auf die intendierte Loyalität zum Kundenberater.	0,03 (0,62)	nein
H8	Die Zufriedenheit mit dem Kundenberater hat einen positiven Einfluss auf die intendierte Loyalität zur Bank.	0,16 (2,41)	ja
H9	Die Zufriedenheit mit der Bank hat einen positiven indirekten Einfluss auf die aktionale Loyalität via der intendierten Loyalität zum Kundenberater.	0,002 (CI: -0,008 - 0,012)	nein
H10	Die Zufriedenheit mit dem Kundenberater hat einen positiven indirekten Einfluss auf die aktionale Loyalität via der intendierten Loyalität zur Bank.	0,062 (CI: 0,004 – 0,121)	ja
<b>Hypothese zum direkten Einfluss und Moderatoreffekten der Unternehmensgröße</b>			
H11	Die Unternehmensgröße hat einen negativen Effekt auf die aktionale Loyalität.	-0,53 (-12,13)	ja

Quelle: Eigene Erstellung.

<sup>781</sup> Bei den Hypothesen H9 und H10 werden anstelle des t-Wertes die 95%igen Konfidenzintervallgrenzen nach bias-korrigiertem Bootstrap-Verfahren dargestellt.

### 4.7.3 Analyse moderierender Effekte

#### 4.7.3.1 Vorgehensweise zur Überprüfung der Moderatorhypothesen

Die Hypothesen H12 bis H14 besagen, dass je nach Ausprägung der Moderatorvariablen Unternehmensgröße ein veränderter Einfluss der fokalen Variablen auf die abhängige Variable auszumachen ist. Gemäß der Spezifizierung in Abschnitt 4.6.5.2 zur Überprüfung von Moderationseffekten im Produkttermverfahren werden zwei Gegebenheiten überprüft.

- a) Die Signifikanz des Interaktionseffektes wird mittels der J-N Analyse über den relevanten Bereich des Moderators Unternehmensgröße überprüft. Hierdurch wird ermittelt, ob der Interaktionseffekt überhaupt eine Signifikanz zu einem bestimmten Moderatorwert aufweist.
- b) Um festzustellen, ob bei verschiedenen Unternehmensgrößen unterschiedliche Einflussstärken auf die jeweils abhängige Variable vorliegen, wird die Signifikanz des Moderationsterms überprüft, da dies äquivalent zu einem Differenztest verschiedener Moderatorausprägungen ist.<sup>782</sup>

So ist erst bei gemeinsamer Betrachtung der Ergebnisse zu a) und b) eine Aussage zu den Hypothesen H12 bis H14 möglich. Aufgrund der in Moderatormodellen vorherrschenden Komplexität werden die Hypothesen zum Teil in separaten Modellen geprüft, um eine bessere Konvergenz der Modelle zu unterstützen.

#### 4.7.3.2 Moderationseffekte der Unternehmensgröße

In der Loyalitätskette vorne beginnend, wird zunächst der Moderationseffekt der Unternehmensgröße auf den Einfluss der Zufriedenheit mit dem Kundenberater auf die intendierte Loyalität zur Bank untersucht. Die Analyse zur Beantwortung der Hypothese H14 erfolgt mittels Untersuchungsmodell MM<sub>1</sub> (siehe Abbildung 22). Die Formulierung zur Fokussierung auf die Einflussnahme des Moderators lautet:<sup>783</sup>

$$\text{IntL\_B} = \beta_{\text{Zuf\_K}} (\text{Zuf\_K}) + \beta_{\text{UG}} (\text{UG}) + \beta_{(\text{Zuf\_K} * \text{UG})} (\text{Zuf\_K} * \text{UG}) + \beta_{\text{Zuf\_B}} (\text{Zuf\_B}) + \varepsilon \quad (12)$$

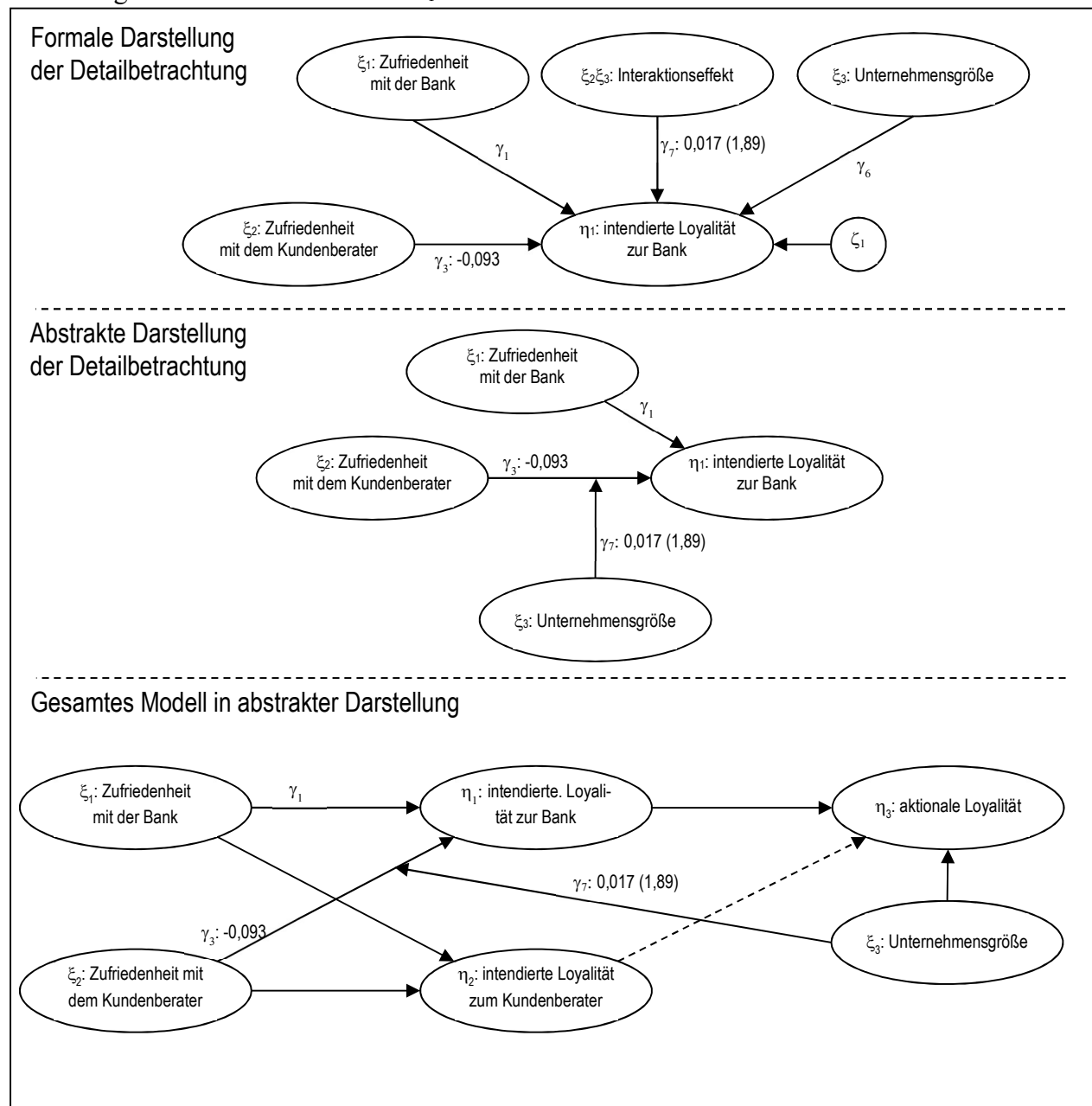
Ausgedrückt in der Notation des Strukturgleichungsmodells:

$$\eta_1 = \gamma_3 \xi_2 + \gamma_6 \xi_3 + \gamma_7 \xi_2 \xi_3 + \gamma_1 \xi_1 + \zeta_1 \quad (13)$$

<sup>782</sup> Vgl. *Franzese et al.* (September 2001), S. 7; *Kam/Franzese* (2007), S. 66-67; *Francoeur* (2011), S. 142 und *Aiken et al.* (2003), S. 20.

<sup>783</sup> Vgl. *Kam/Franzese* (2007), S. 18.

Abbildung 22: Moderatormodell MM<sub>1</sub>



Quelle: Eigene Erstellung.<sup>784</sup>

<sup>784</sup> Formale Darstellung gemäß Li et al. (1998), S. 3; abstrakte Darstellung gemäß Edwards/Lambert (2007), S. 4. Die formale Darstellung spiegelt die Formulierung im Strukturgleichungsmodell wieder. Die abstrakte Darstellung ist in ihrer reduzierten Form stärker auf die Hypothesenformulierung ausgerichtet und verzichtet auf die Darstellung des Interaktionsterms sowie dessen Kausalverbindung auf die abhängige Variable als auch auf die Residuen. Beide Darstellungen implizieren jedoch die gleiche unterliegende Struktur. In Folge wird aufgrund der sparsameren Darstellung die abstrakte Variante eingesetzt. In der abstrakten Darstellung sind die zur Hypothesenprüfung notwendigen Parameter enthalten.



Der marginale Effekt ergibt sich folglich aus:

$$\frac{\partial \eta_1}{\partial \xi_2} = \gamma_3 + \gamma_7 \xi_3 \quad (14)$$

Die gemäß Formel 17 notwendigen Parameter zur Ermittlung des marginalen Effektes sind (angegeben sind die unstandardisierten Werte, relevanter t-Wert in Klammern):<sup>785</sup>

- $\gamma_3 = -0,093$
- $\gamma_7 = 0,017 (1,89)$

Der marginale Effekt und dessen Signifikanz werden im Rahmen der J-N Analyse über die relevante Bandbreite des Moderators Unternehmensgröße ermittelt (siehe Tabelle 37<sup>786</sup>). Für die vorliegende Untersuchung wird aufgrund der thematischen Ausrichtung auf mittlere und große Unternehmen und der Struktur der Stichprobe auf einen Bereich von 100.000 € bis rund 9,7 Mrd. Euro abgestellt.<sup>787</sup>

Tabelle 37: Marginale Effekte der Zufriedenheit mit dem Kundenberater im Modell MM<sub>1</sub>

Unternehmensgröße [ln(Umsatz)]	Umsatz in Mio. €	unteres CI	Marginaler Effekt	oberes CI
11	0,1	-0,06	0,09	0,24
12	0,2	-0,03	0,11	0,25
13	0,4	-0,01	0,13	0,26
14	1,2	0,02	0,14	0,27
15	3,3	0,04	0,16	0,28
16	8,9	0,05	0,18	0,30
17	24,2	0,07	0,19	0,32
18	65,7	0,08	0,21	0,34
19	178,5	0,09	0,23	0,36
20	485,2	0,10	0,24	0,39
21	1.318,8	0,11	0,26	0,41
22	3.584,9	0,12	0,28	0,44
23	9.744,8	0,12	0,30	0,47

Quelle: Eigene Erstellung. Die graue Markierung kennzeichnet den signifikanten Bereich des marginalen Effekts.

Die ermittelten Konfidenzintervalle schließen für geringere Umsatzgrößen auch den Wert null mit ein, daher ist der Interaktionseffekt erst ab einer Unternehmensgröße von ca. 1,2 Mio. € Umsatz

<sup>785</sup> Der t-Wert des Effektes  $\gamma_3$  ist zur Ermittlung der Signifikanz des Interaktionseffektes nicht relevant und wird daher hier nicht ausgewiesen.

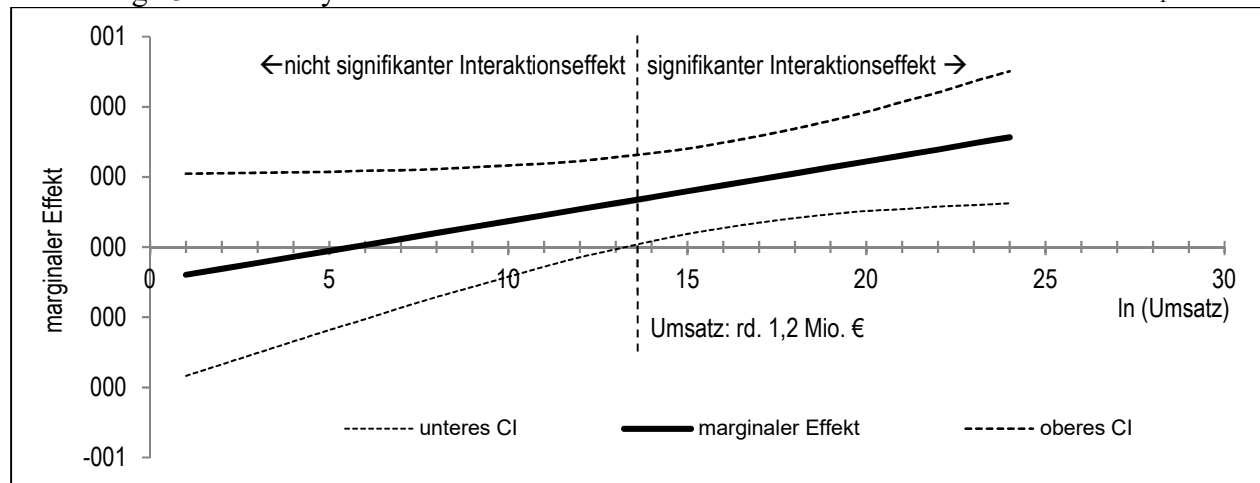
<sup>786</sup> So ermittelt sich bspw. der marginale Effekt bei einem Umsatz in Höhe von rd. 1,2 Mio. Euro (dies entspricht  $\ln(1.200.000) \approx 14$ ):  $(-0,093) + 0,017 \cdot 14 \approx 0,14$ .

<sup>787</sup> Hierdurch wird sichergestellt, dass die Aussagen auch nur aufgrund von in der Stichprobe enthaltenen und damit als Schätzgrundlage dienenden Daten getroffen werden und keine Interpolation über einen nicht geprüften Moderatorbereich erfolgt.

signifikant.<sup>788</sup> In der grafischen Präsentation mittels der Johnson-Neyman Analyse (siehe Abbildung 23) ist dies anschaulich dargestellt.<sup>789</sup> Gleichfalls ist auch ersichtlich, dass die Steigung des marginalen Effektes nicht sonderlich stark ausgeprägt ist. Ergänzt wird dies durch die fehlende Signifikanz des Parameters  $\gamma_7 = 0,017$  (1,89).

An dieser Stelle liegt ein anschauliches Beispiel dafür vor, dass zwar kein signifikanter Moderatorterm vorliegt, jedoch Unterschiede im Einfluss bei unterschiedlichen Moderatorausprägungen aufgrund der unterschiedlichen Signifikanz des Interaktionseffektes festzustellen sind. Bei größeren Unternehmen ist folglich ein größerer Einfluss der Zufriedenheit mit dem Berater auf die intendierte Loyalität zur Bank auszumachen. Da in Hypothese H14 ein negativer Moderatoreffekt formuliert, jedoch ein positiver Moderatoreffekt vorgefunden wurde, ist Hypothese H14 zu verwerfen.

Abbildung 23: J-N Analyse für die Zufriedenheit mit dem Kundenberater im Modell MM<sub>1</sub>



Quelle: Eigene Erstellung.

Im Moderatormodell MM<sub>2</sub> werden die Moderatoreinflüsse der Unternehmensgröße auf die Kausalverbindungen der intendierten Loyalität zur aktionalen Loyalität untersucht (vgl. Abbildung 24).<sup>790</sup>

<sup>788</sup> Die Konfidenzintervalle wurden aufgrund der ausreichend großen Fallzahl mit einem approximierten Wert von 1,96 der z-Verteilung ermittelt. Vgl. *Bauer et al.* (2006), S. 147 und *Kam/Franzese* (2007), S. 62.

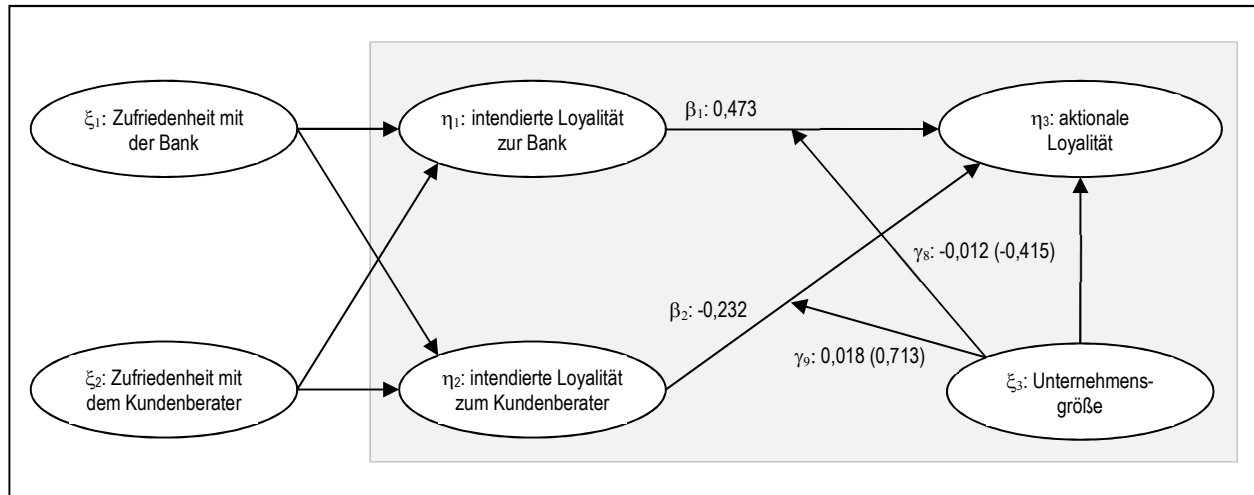
<sup>789</sup> Vgl. *Preacher et al.* (2007b), S. 192 und 214.

<sup>790</sup> In die Kalkulation wurden auch die modellendogenen Konstrukte der Zufriedenheit mit der Bank und dem Berater integriert.

Die relevanten Parameter des geschätzten Modells zur Ermittlung der marginalen Effekte sind:

- $\gamma_8$ : -0,012 (-0,415)
- $\gamma_9$ : 0,018 (0,713)
- $\beta_1$ : 0,473
- $\beta_2$ : -0,232

Abbildung 24: Moderatormodell MM<sub>2</sub>



Quelle: Eigene Erstellung.

In Tabelle 38 sind die Ergebnisse dargestellt: Unter A) wird der marginale Effekt der intendierten Loyalität zur Bank dargestellt, umgeben von den zugehörigen Konfidenzintervallen. B) stellt die Ergebnisse zur Ermittlung des marginalen Effektes der intendierten Loyalität zum Kundenberater zur aktionalen Loyalität dar. Auch hierzu werden die Konfidenzintervalle angezeigt. Die Konfidenzintervalle zum marginalen Effekt A) der intendierten Loyalität zur Bank signalisieren eine Signifikanz des Interaktionseffektes innerhalb des Bereiches von 0,1 Mio. € bis zu 178,5 Mio. €. Der Moderatorterm  $\gamma_8$  ist nicht signifikant. Folglich ist aufgrund der Nichtsignifikanz des Interaktionseffektes oberhalb von 178,5 Mio. € Umsatz ein unterschiedlicher Einfluss der intendierten Loyalität zur Bank auf die aktionale Loyalität auszumachen. Hieraus ist zu schließen, dass die intendierte Loyalität zur Bank nur bei „kleineren“ Unternehmens bis zu rd. 178,5 Mio. € Umsatz einen Einfluss auf die aktionale Loyalität hat und der Einfluss innerhalb dieses Segmentes konstant ist (vgl. Abbildung 25). Oberhalb dieser Umsatzgröße weist die intendierte Loyalität zur Bank keinen Einfluss mehr auf die aktionale Loyalität auf. Hypothese H12 wird entsprechend unterstützt.

Der Moderatorterm zu B), der Interaktion der Unternehmensgröße mit der intendierten Loyalität zum Kundenberater, ist mit  $\gamma_9$ : 0,018 (t-Wert: 0,713) nicht signifikant. Die marginalen Effekte sind

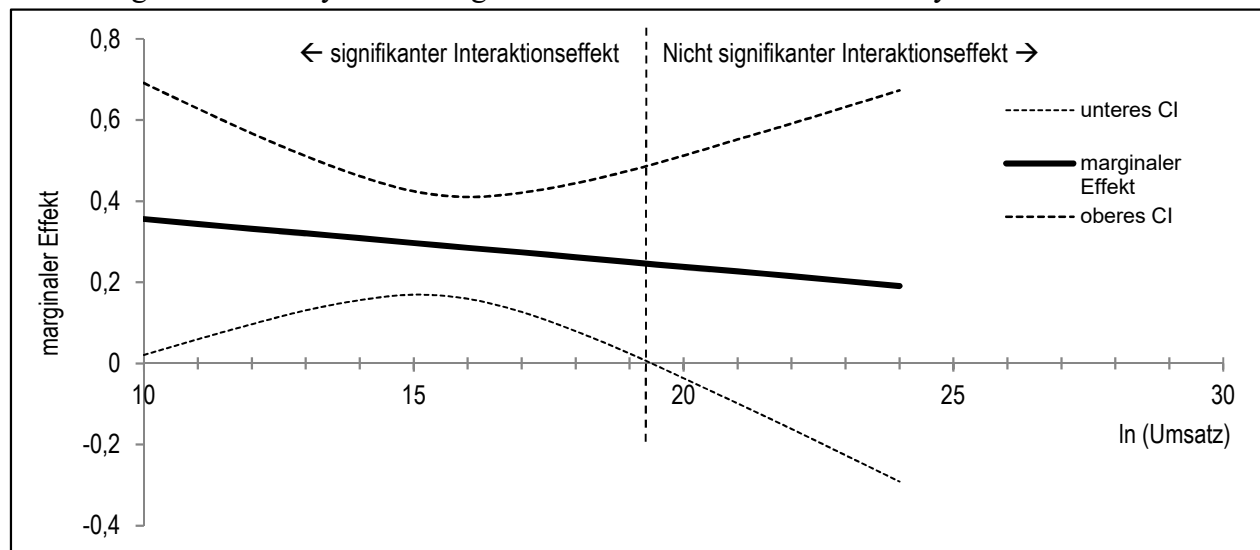
über den relevanten Bereich des Moderators gleichfalls nicht signifikant. Die Hypothese H13 ist zu verwerfen.

Tabelle 38: Marginale Effekte der intendierten Loyalität zu Bank und Berater

ln(Umsatz): $\xi_2$	Informativ: Umsatz in Mio. €	unteres CI	A) margina- ler Effekt $\beta_1 + (\gamma_8 * \xi_3)$	oberes CI	unteres CI	B) margina- ler Effekt $\beta_2 + (\gamma_9 * \xi_3)$	oberes CI
11	0,1	0,06	0,34	0,63	-0,29	-0,04	0,21
12	0,2	0,10	0,33	0,57	-0,23	-0,02	0,19
13	0,4	0,13	0,32	0,51	-0,17	0,00	0,17
14	1,2	0,16	0,31	0,46	-0,12	0,02	0,15
15	3,3	0,17	0,30	0,42	-0,08	0,03	0,15
16	8,9	0,16	0,29	0,41	-0,06	0,05	0,16
17	24,2	0,13	0,27	0,42	-0,06	0,07	0,20
18	65,7	0,08	0,26	0,44	-0,07	0,09	0,24
19	178,5	0,02	0,25	0,48	-0,09	0,10	0,30
20	485,2	-0,04	0,24	0,51	-0,12	0,12	0,36
21	1.318,8	-0,10	0,23	0,55	-0,14	0,14	0,42
22	3.584,9	-0,16	0,22	0,59	-0,17	0,16	0,48
23	9.744,8	-0,23	0,20	0,63	-0,20	0,17	0,55
24	26.489,1	-0,29	0,19	0,67	-0,23	0,19	0,61

Quelle: Eigene Erstellung. Die graue Markierung kennzeichnet den signifikanten Bereich des marginalen Effekts.

Abbildung 25: J-N Analyse des marginalen Effektes der intendierten Loyalität zur Bank<sup>791</sup>



Quelle: Eigene Erstellung.

<sup>791</sup> Im linken Bereich unterhalb des Wertes ln (Umsatz) = 10 umschließt das Konfidenzintervall wiederum den Nullwert und signalisiert damit eine Nichtsignifikanz. Jedoch liegt dieser Bereich außerhalb der Stichprobe, weshalb an dieser Stelle hierzu keine valide Aussage getroffen werden kann.

Die Ergebnisse zu den Hypothesenprüfungen der Moderatoreffekte zeigen interessante Wechselwirkungen der Unternehmensgröße im Kontext der Loyalitätsentwicklung auf. Gerade die detaillierte Betrachtung der Interaktionseffekte mittels der Johnson-Neyman Analyse liefert Erkenntnisse, welche in der nachfolgenden Diskussion aufgegriffen werden. Herauszustellen ist an diesem Punkt die Bedeutung des Moderators Unternehmensgröße. An mehreren Stellen weist sie einen signifikanten Einfluss auf die Loyalitätsentwicklung der Firmenkunden auf und bestätigt damit auch die sehr häufig in der Praxis vorzufindende Strukturierung dieses Geschäfts nach Größenklassen der Kundenunternehmen.

Die Ergebnisse der Hypothesenprüfung zu den moderierenden Effekten sind in Tabelle 39 dargestellt.

Tabelle 39: Hypothesenüberprüfung zu Moderatoreffekten

Hypothesen zu den Moderatoreffekten		Signifikanz Interaktionseffekt	Signifikanz Moderatorterm	Hypothese unterstützt
H12	Der Einfluss der intendierten Loyalität zur Bank auf die aktionale Loyalität wird durch die Unternehmensgröße negativ moderiert.	teilweise	nein	ja
H13	Der Einfluss der intendierten Loyalität zum Kundenberater auf die aktionale Loyalität wird durch die Unternehmensgröße negativ moderiert.	nein	nein	nein
H14	Der Einfluss der Zufriedenheit mit dem Kundenberater auf die intendierte Loyalität zur Bank wird durch die Unternehmensgröße negativ moderiert.	teilweise	nein	nein

Quelle: Eigene Erstellung.

## 4.8 Ergebnisübersicht der Hypothesenprüfung

Aufgrund der Ergebnisse des Messmodells sowie des Strukturmodells werden die Hypothesen zur Separation der Ebenen Bank und Berater unterstützt. Gleichfalls unterstützt werden die Hypothesen zur Loyalitätsentwicklung auf der Ebene der Bank. In Bezug zum Kundenberater findet lediglich der postulierte Einfluss der Zufriedenheit mit dem Berater auf die intendierte Loyalität zum Berater Unterstützung. Die intendierte Loyalität zum Berater zeigt jedoch keinen signifikanten Effekt auf die aktionale Loyalität. Die Hypothesen zu den Interdependenzen zwischen den Ebenen weisen gemischte Ergebnisse auf. So ist der Einfluss der Zufriedenheit mit der Bank auf die intendierte Loyalität zum Kundenberater nicht signifikant. Gleichfalls ist auch der mediierte Effekt der Zufriedenheit mit der Bank auf die aktionale Loyalität via der intendierten Loyalität zum Kundenberater nicht signifikant. Hingegen weist die Zufriedenheit mit dem Berater einen signifikanten Einfluss auf die intendierte Loyalität zur Bank auf und auch der mediierte Effekt auf die aktionale Loyalität via der intendierten Loyalität zur Bank zeigt einen zwar geringen aber statistisch signifikanten Wert auf. Der direkte Einfluss der Unternehmensgröße zeigte in der Untersuchung den postulierten negativen Einfluss auf die aktionale Loyalität.

Für den Einfluss der Zufriedenheit mit dem Berater auf die intendierte Loyalität zur Bank können zwar moderierende Effekte der Unternehmensgröße ausgemacht werden. Diese sind jedoch konträr zur Hypothese. An der Schnittstelle der intendierten Loyalität zur aktionalen Loyalität werden für den Einfluss der intendierten Loyalität zum Berater keine Moderatoreffekte für die Unternehmensgröße ausgemacht. Die intendierte Loyalität zum Berater hat somit auch bei verschiedenen Unternehmensgrößen keinen Einfluss auf die aktionale Loyalität. Die intendierte Loyalität zur Bank zeigte in der empirischen Analyse eine der Hypothese entsprechende Wechselwirkung mit der Unternehmensgröße. Bei größeren Unternehmen zeigt die intendierte Loyalität keine Wirkung auf das aktionale Verhalten. Die Hypothese wird entsprechend unterstützt.

Siehe zur Übersicht Tabelle 40.

Tabelle 40: Ergebnisse der Hypothesenprüfung

<b>Separationshypothesen</b>		<b>Ergebnis der Hypothesen- überprüfung</b>
H1	Die Zufriedenheit mit dem Kundenberater wird aus Kundensicht getrennt von der Zufriedenheit zur Bank wahrgenommen.	unterstützt
H2	Die intendierte Loyalität zum Kundenberater wird aus Kundensicht getrennt von der intendierten Loyalität zur Bank wahrgenommen.	unterstützt
<b>Hypothesen zum Modell der Loyalitätsentwicklung</b>		
H3	Die Zufriedenheit mit der Bank hat einen positiven Einfluss auf die intendierte Loyalität zur Bank.	unterstützt
H4	Die intendierte Loyalität zur Bank hat einen positiven Einfluss auf die aktionale Loyalität.	unterstützt
H5	Die Zufriedenheit mit dem Kundenberater hat einen positiven Einfluss auf die intendierte Loyalität zum Kundenberater.	unterstützt
H6	Die intendierte Loyalität zum Kundenberater hat einen positiven Einfluss auf die aktionale Loyalität.	verworfen
<b>Interdependenzhypothesen</b>		
H7	Die Zufriedenheit mit der Bank hat einen positiven Einfluss auf die intendierte Loyalität zum Kundenberater.	verworfen
H8	Die Zufriedenheit mit dem Kundenberater hat einen positiven Einfluss auf die intendierte Loyalität zur Bank.	unterstützt
H9	Die Zufriedenheit mit der Bank hat einen positiven indirekten Einfluss auf die aktionale Loyalität via der intendierten Loyalität zum Kundenberater.	verworfen
H10	Die Zufriedenheit mit dem Kundenberater hat einen positiven indirekten Einfluss auf die aktionale Loyalität via der intendierten Loyalität zur Bank.	unterstützt
<b>Hypothesen zum direkten Einfluss und Moderatoreffekten der Unternehmensgröße</b>		
H11	Die Unternehmensgröße hat einen negativen Effekt auf die aktionale Loyalität.	unterstützt
H12	Der Einfluss der intendierten Loyalität zur Bank auf die aktionale Loyalität wird durch die Unternehmensgröße negativ moderiert.	unterstützt
H13	Der Einfluss der intendierten Loyalität zum Kundenberater auf die aktionale Loyalität wird durch die Unternehmensgröße negativ moderiert.	verworfen
H14	Der Einfluss der Zufriedenheit mit dem Kundenberater auf die intendierte Loyalität zur Bank wird durch die Unternehmensgröße negativ moderiert.	verworfen

Quelle: Eigene Erstellung.

## 5 Fazit

### 5.1 Übersicht über die vorliegende Arbeit

Die vorliegende Arbeit untersucht die forschungsleitenden Fragestellungen:

1. Werden die Bank und der Kundenberater von Firmenkunden als getrennte Bezugsobjekte der Loyalität wahrgenommen?
2. Wem gegenüber ist das loyale Verhalten aufgrund von Zufriedenheit und intendierter Loyalität stärker ausgeprägt, zur Bank oder zum Kundenberater?
3. Welchen direkten und welchen moderierenden Einfluss hat die Unternehmensgröße des Kunden auf die Verhaltensloyalität zur Bank?

Hierzu wurden anhand der Literaturströme der Financial Intermediation und des Relationship Marketings für Finanzdienstleistungen die Erkenntnisse zum Forschungsgegenstand aufgearbeitet. Basierend auf einer Synthese der Loyalitätsmodelle von HESKETT et al., OLIVER und BRUHN wurde das Modell der Loyalitätsentwicklung formuliert. Die Übertragung dieses Modells auf die separaten Ebenen Bank und Berater wurde mittels der Service Dominant Logic vollzogen. Interdependenzen zwischen den Ebenen wurden abgeleitet und es wurden moderierende Effekte der Unternehmensgröße formuliert.

Die Forschungshypothesen wurden mittels Kovarianzstrukturanalyse in einer empirischen Studie überprüft. Hierbei ist hervorzuheben, dass die Befragung nicht lediglich zu einem bestimmten, sondern zu verschiedenen Kreditinstituten erfolgte, wodurch die externe Validität der Studie deutlich gesteigert werden konnte. Ebenfalls hervorzuheben ist, dass die untersuchten Unternehmen ein breites Spektrum an Größenklassen aufweisen. Hierdurch sind Unternehmen in dieser Studie enthalten, die oberhalb der Größenklassen vieler anderer Studien zu Finanzdienstleistungen im B2B Bereich liegen.

Aufgrund der vorliegenden Ergebnisse konnte bzgl. der ersten Forschungsfrage eine Trennung zwischen den Ebenen Bank und Kundenberater nachgewiesen werden.

Bezüglich der zweiten Forschungsfrage wurde festgestellt, dass kein direkter Einfluss vom Berater auf die Stufe der aktionalen Loyalität ausgeht, sondern an der Schwelle von intendiertem zu tatsächlichem Handeln abbricht. Die Loyalität entwickelt sich somit stärker zur Bank als zum Kundenberater. Hieraus erwächst auch die Bedeutung der Auftrennung der beiden Ebenen, da aufgezeigt werden konnte, dass es die Ebene der Organisation ist, die für die Entwicklung verhaltenswirksamer Loyalität in Kundenbeziehungen entscheidend ist.

Die Ergebnisse zur dritten Forschungsfrage belegen einen deutlichen direkten Einfluss der Unternehmensgröße auf die aktionale Loyalität zur Bank. Die moderierenden Einflüsse im Rahmen der Loyalitätsentwicklung können lediglich für einen Teil der Hypothesen festgelegt werden. Als



bedeutsam kann der negativ moderierende Einfluss der Unternehmensgröße auf den Effekt der intendierten Loyalität zur Bank auf die aktionale Loyalität festgehalten werden.

## 5.2 Wissenschaftliche Leistung, Implikationen und Limitationen

### 5.2.1 Wissenschaftlicher und praktischer Erkenntnisgewinn

Diese Studie trägt in verschiedener Hinsicht zum wissenschaftlichen und praktischen Erkenntnisgewinn bei:

1. Die theoretische Aufarbeitung gibt einen **auf die Fragestellung der Loyalität bezogenen Überblick zum Forschungsgegenstand des Corporate Banking**. Die Zusammenführung der Perspektiven des Firmenkundengeschäfts in Banken unter Inklusion der Rolle des Kundenberaters, der Financial Intermediation und des Relationship Marketings für Finanzdienstleistungen vereint unterschiedliche wissenschaftliche Ansätze zu ein und demselben Forschungsgegenstand. Hiermit wird eine breite Basis für die weitergehende Analyse geschaffen, die neben den in dem Forschungsfeld üblichen Grundlagen der Marketingforschung auch wesentliche Aspekte aus der Finanzperspektive beinhaltet.
2. Die theoretische Zusammenführung der Loyalitätsmodelle von HESKETT et al., OLIVER und BRUHN zu „einem“ Forschungsmodell hat die Stärken der einzelnen Modelle vereint. Hiermit wird ein theoretisch fundiertes und auch für den Praktiker verständliches **Modell zur Entwicklung der Loyalität** angeboten, dass auch als Basis für weitere Studien dienen kann.
3. Mit Hilfe der Service Dominant Logic gelingt die **theoretische Fundierung der Emanzipation des Beraters als eigenständiges und von der Gesamtleistung der Bank getrennt wahrgenommenes Element** im Service System . Das entwickelte Modell der Loyalitätsentwicklung konnte somit auf die Ebenen Bank und Berater übertragen und Interdependenzen zwischen diesen Ebenen herausgearbeitet werden.

Durch die hierzu geleistete Operationalisierung steht zukünftig ein **uniformes Messinstrument** für weitere Forschungsvorhaben bereit. Nochmals anzuführen ist an dieser Stelle der explizite Verzicht auf die Inklusion der Weiterempfehlung in der Operationalisierung des latenten Konstrukts der intendierten und aktionalen Loyalität. Hiermit positioniert sich diese Studie aufgrund theoretischer und empirischer Belege bewusst außerhalb des Mainstreams der Forschung, welcher die Weiterempfehlung als reflektiven Indikator zur Messung der Loyalität instrumentalisiert.

4. Die Studie zeigt die Bedeutung der **Trennung der Ebenen Bank und Berater** auf. Die postulierte Diskriminanz der Ebenen Bank und Berater findet aufgrund der Ergebnisse zu den Hypothesen H1 und H2 empirische Unterstützung. Die Ebenen werden aus Sicht der Kunden getrennt wahrgenommen. Hierdurch erhält die Trennung, für die Marketingkommunikation eine klare Argumentationsgrundlage. Im Rahmen der Außendarstellung kann somit die Bank und der Berater nicht automatisch als eine Einheit aufgefasst werden. Vielmehr unterscheidet der Kunde in der Wahrnehmung und Beurteilungen der Loyalitätsentwicklung klar zwischen beiden Ebenen. Dieses Ergebnis bestätigt auch die Forderung von TYLER/STANLEY, verschiedene Beziehungsebenen im Rahmen der Finanzdienstleistungsforschung zu berücksichtigen.<sup>792</sup> Eine hieraus zu folgernde Anforderung an zukünftige wissenschaftliche Studien, aber auch bspw. im praktischen Einsatz durchgeführte Kundenzufriedenheitsstudien, ist es, die Trennung zwischen Bank und Kundenberater auf die untersuchten Elemente konsequent anzuwenden. Da in vielen B2B aber auch B2C Segmenten ein Vertriebsmitarbeiter als Komplement zum Produkt eingesetzt wird, sind diese Ergebnisse entsprechend generalisierbar. Hierzu zählt auch die Erkenntnis, dass die Ebenen der Bank und des Kundenberaters eine unterschiedliche Wirkung auf die tatsächlich vollzogene Loyalität aufweisen. Dies wird durch die folgende Betrachtung der Kausalbeziehungen des Modells der Loyalitätsentwicklung deutlich.

## 5. Ergebnisse zum Modell der Loyalitätsentwicklung und dem Einfluss der Unternehmensgröße auf die Verhaltensloyalität

- a. Die theoretische Formulierung des Modells der Loyalitätsentwicklung wurde auf der **Ebene der Bank** durch die Bestätigung der Hypothesen H3 und H4 nachgewiesen. Die Zufriedenheit mit der Bank beeinflusst die intendierte Loyalität zur Bank. Diese wiederum wirkt auf die aktionale Loyalität zur Bank ein.

Eine Verfeinerung dieses Ergebnisses liefert die Überprüfung der moderierenden Wirkung der Unternehmensgröße auf den Einfluss der intendierten Loyalität zur Bank auf die aktionale Loyalität. Gemäß der Hypothese H12 wirkt die Unternehmensgröße als negativer Moderator für diese Kausalverbindung. Der Einfluss der intendierten Loyalität zur Bank ist bei Unternehmen mit einem Umsatz größer rd. 180 Mio. € nicht mehr signifikant. Dies signalisiert, dass das Modell der Loyalitätsentwicklung für Unternehmen dieser Größenordnung keine Unterstützung mehr erhält. Eine Loyalitätsintention wirkt bei der Kundengruppe oberhalb dieser Umsatzgrenzen nicht mehr auf das tatsächliche Verhalten.

---

<sup>792</sup> Vgl. Tyler/St Stanley (1999a), S. 111.

- b. Auf der **Ebene des Beraters** wurde lediglich der Einfluss der Zufriedenheit mit dem Berater auf die intendierte Loyalität zum Berater durch die Bestätigung von H5 empirisch nachgewiesen. Ein Einfluss auf die aktionale Loyalität zur Bank war auch unter Betrachtung verschiedener Unternehmensgrößen nicht auszumachen. Hypothese H6 und ebenso die Moderatorhypothese H13 wurden verworfen. Dieses Ergebnis steht im Einklang mit Studien, welche dem Kundenberater im Firmenkundengeschäft eine abnehmende Bedeutung zuweisen.<sup>793</sup>

Hieraus soll jedoch nicht schon eine generelle Unwichtigkeit des Beraters für Geschäftsbeziehungen abgeleitet werden. Um die umfassende Bedeutung des Kundenberaters zu eruieren, wird in Abschnitt 5.3 ein weitergehender Forschungsvorschlag aufgezeigt.

- c. Der negative **Einfluss der Unternehmensgröße** auf die aktionale Loyalität konnte mit einem hohen Effekt nachgewiesen werden. Dies verdeutlicht auf klare Weise den kontextualen Einfluss der Unternehmensgröße gemäß des vierten Axioms der SDL im Rahmen der Loyalitätsausbildung.
- d. Hieraus lassen sich verschiedene **Implikationen für das Modell der Loyalitätsentwicklung** ableiten. In Bezug auf die aktionale Loyalität kann aufgrund der Ergebnisse auf der Ebene der Bank lediglich von einer bedingt-durchgängigen und auf der Ebene des Beraters von einer nicht vollzogenen Loyalitätsentwicklung ausgegangen werden. Hiermit gehen die Studienergebnisse einher mit der Aussage von BERGENDAHL, dass

„Relationships are on a more institutional level – clients tend to have stronger loyalties to the institution than to the individual.“<sup>794</sup>

Die Studie reflektiert die von Jacoby/Chestnut sowie Dick/Basu aufgezeigte Relevanz der Heranziehung von Einstellung und Verhalten zur Erfassung von Loyalität. Die Ergebnisse zeigen, dass die theoretisch formulierten Zusammenhänge der empirischen Überprüfung nur begrenzt standhalten. Die nicht durchgängige Entwicklung der Loyalität auf der Ebene des Beraters zeigt, dass zusätzliche Investitionen in die Betreuung zur Ausweitung der Geschäftsbeziehungen mit der Zielgruppe der Firmenkunden nicht zielführend sind. Vielmehr sind die Leistungen auf Ebene der Bank zu verstärken.

Die unterschiedlichen Effekte in verschiedenen größenbezogenen Kundensegmenten auf der Ebene der Bank zeigen auf, dass unterschiedliche Gesetzmäßigkeiten das aktionale Verhalten der Kundschaft determinieren. Dies hat Implikationen für die Stabilität solcher Geschäftsbeziehungen. Kann man bei kleineren Unternehmen aufgrund von gu-

---

<sup>793</sup> Vgl. Schell (1996), S. 96-97; Turnbull/Moustakatos (1996b), S. 47 und Crane/Eccles (1993), S. 141.

<sup>794</sup> Bergendahl, Anders in Ball et al. (1995), S. 43.

ten Leistungen und erzeugter Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität mit einer möglichen Intensivierung des Geschäftes kalkulieren, so drängt sich das Bild auf, dass gerade bei großen Kunden – in Kontext dieser Studie bei Unternehmen ab rd. 180 Mio. € – jeder neue Geschäftsabschluss losgelöst von vorherigen Aktivitäten zu sehen ist. Dies bürgt für die Bank die Gefahr, kundenspezifische Investitionen trotz guter Leistungen nicht im Rahmen längerfristiger Geschäftsbeziehungen amortisieren zu können. Für den Praktiker impliziert dies eine genaue Analyse der Verhaltensweise des Kunden im Rahmen von Beschaffungsentscheidungen für finanzielle Dienstleistungen. Verfolgt eine Bank einen Relationship-orientierten Ansatz, so sollte bei Großunternehmen genau geschaut werden, welche Kunden zu dieser Philosophie passen und welche nicht und wie entsprechende Ressourcen zu verteilen sind. So kann hieraus folgen, dass Banker gezwungen sind, Einzelgeschäfte auf einer Stand-alone Basis zu kalkulieren, um gewinnbringend arbeiten zu können.<sup>795</sup> Eine nach Kundengruppen segmentierte Analyse kann den Banken hier entscheidende Informationen zur Verbesserungen der Marktposition liefern. Daneben ist es auch bedeutsam zu erfahren, welche Parameter im Entscheidungsprozess dieser größeren Unternehmen die wichtigen Stellschrauben sind, um die Angebote entsprechend auszuformulieren. Eine Forschungsperspektive, kombiniert aus der Loyalitätsforschung und des organisationalen Kaufverhaltens, könnte an dieser Stelle interessante Wechselwirkungen zu Tage fördern

## **6. Die Beziehungen zwischen den Ebenen Bank und Berater und der Einfluss der Unternehmensgröße**

- a. Auf die nachgewiesene Trennung der Ebenen Bank und Berater resultiert die Untersuchung der Beziehung dieser Ebenen untereinander. Der hypothetisierte Einfluss der Zufriedenheit mit der Bank auf die intendierte Loyalität zum Berater, Hypothese H7, konnte nicht bestätigt werden.

Die Zufriedenheit mit dem Berater weist gemäß Hypothese H8 hingegen einen signifikanten Einfluss auf die intendierte Loyalität zur Bank auf. Es zeigt sich also, dass die Loyalität zum Berater eine von der Ebene der Bank unabhängige Entwicklung nimmt. Dies unterstützt nochmals die getrennte Formulierung dieser beiden Ebenen. Der signifikante Einfluss des Beraters auf die Loyalität zur Bank zeigt auf, dass der Berater durchaus eine Rolle in der Loyalitätsformation des Kunden spielt, aber in finaler Sicht nicht zu ihm selbst, sondern zur Bank als Institution. Dies wird durch die Analyse me-

---

<sup>795</sup> Vgl. Reinartz *et al.* (2005).

diierender Effekte nochmals bestätigt. Dabei wird kein medierter Einfluss der Zufriedenheit mit der Bank auf die aktionale Loyalität via der intendierten Loyalität zum Berater ausgemacht. Hingegen weist die Zufriedenheit mit dem Berater einen geringen aber signifikanten Mediationseffekt auf die aktionale Loyalität via der intendierten Loyalität zur Bank auf. Vergleicht man diesen Einfluss des Beraters mit dem Einfluss der Zufriedenheit mit der Bank so ist aber auch an dieser Stelle eine untergeordnete Rolle des Beraters zu konstatieren.

- b. Der durch die Unternehmensgröße positiv moderierte Einfluss der Zufriedenheit mit dem Berater auf die intendierte Loyalität zur Bank detailliert dieses Ergebnis nochmals. So wurde entgegen der formulierten Hypothese H14 ein positiver Moderatoreffekt nachgewiesen. Bei Treasurern in größeren Unternehmen zeigte sich somit ein Einfluss, bei Unternehmen mit einem Umsatz geringer 1,2 Mio € ist der Interaktionseffekt nicht signifikant. Dieses Ergebnis stellt sich gegen die Annahme, dass der Berater für kleinere und damit informationsintransparentere Unternehmen einen zusätzlichen Mehrwert darstellt. Erklären könnte man das vorgefundene Ergebnis durch die Art und Struktur der verkauften Dienstleistungen. Weisen diese Produkte für kleinere Unternehmen noch eine hohe Ubiquität und Uniformität auf, weichen sie bei größeren Unternehmen aufgrund deren individuelleren Anforderungen stärker voneinander ab und es erfolgt eine zusätzliche Dienstleistungserbringung durch den Berater dahingehend, dass die Produkte speziell auf die Bedürfnisse der einzelnen Kunden zugeschnitten werden. Hierdurch erhält die Leistungserbringung des Kundenberaters eine höhere Bedeutung als dies bei kleinen Unternehmen der Fall ist. Diese Empfehlung reflektiert auch den Gedanken der Service Dominant Logic, dass die individuelle Anpassung des Angebotes an den kontextualen Einsatzzweck des Kunden eine deutliche Nutzensteigerung für den Kunden bewirkt.

Eine mögliche praktische Anwendung hieraus stellt der gezielte werbliche Einsatz des Kundenberaters bei der Ansprache größerer Unternehmen dar. Kommunikationskreationen, die auf die gehobene Firmenkundschaft abzielen und mit Berater testimonials arbeiten, können somit die Leistungsfähigkeit der eigenen Berater im Sinne der Produktaugmentierung unterstreichen und diese dem Kunden aufzeigen. Die Fähigkeit, individuelle Bankdienstleistungen anbieten zu können, so z.B. im Rahmen von strukturierten Finanzierungen, sollte bei der Kundschaft auf entsprechendes Interesse stoßen. Der Kundengruppe der kleineren Unternehmen sollte hingegen vielmehr die Leistungsfähigkeit der Bank kommuniziert werden.

Gleichermaßen sollte die Fähigkeit der Berater, genau auf die individuellen Bedürfnisse der Kundschaft eingehen zu können und hierdurch eine Verbesserung des Wertangebotes im Hinblick auf die Co-Creation durch den Kunden zu gewährleisten, weiter geschult werden. Hierzu gehört neben den notwendigen Kenntnissen über bilanz- und steuerrechtliche Fragestellungen und Folgen der eingesetzten Finanzinstrumente auch die Diskussion über notwendige Branchenkenntnisse und Usancen jeweiliger Wirtschaftszweige. Die Bank sollte als Arbeitgeber hierzu einen entsprechenden Rahmen zum Erwerb dieser Kenntnisse vorhalten, sei es durch Mentorship oder entsprechende Schulungen, so dass vor allem jüngere und weniger erfahrene Mitarbeiter konsequent an die oftmals diffizilen Problemstellungen herangeführt werden.

### **5.2.2 Limitationen der Arbeit**

Im Rahmen der Arbeit sind auch deren Limitationen aufzuzeigen.

- 1) Die Beschränkung auf der Arbeit auf das Segment der Bankkunden im B2B Bereich erzeugt eine gute Aussagekraft bzgl. der untersuchten Branche. Eine Übertragung der Hypothesen und auch der Ergebnisse auf weitere Branchen bzw. Kundensegmente bedarf daher noch weiterer Forschung auf diesem Gebiet. Folgende Untersuchungen sollten dies mit einbeziehen.
- 2) Eine bedeutsame Limitation ist die Frage zu dem direkt beobachtbaren Loyalitätsverhalten zu einem Berater. Dies wurde in der Studie nicht untersucht. Die Frage, des richtigen Untersuchungssettings ist hierbei mitnichten eine triviale, da der Wechsel eines Kundenberaters von einer Bank zur nächsten zudem noch als ein seltenes und nicht so einfach zu beobachtendes Ereignis einzustufen ist.
- 3) Des Weiteren ist anzuführen, dass die Untersuchung auch nicht die Fragestellung des Einflusses von Loyalität auf die tatsächliche relevante Zielgröße, nämlich den Gewinn pro Kunden betrachtet. Dieser am Ende der SPC stehende Indikator stellt am Ende des Tages eine der wichtigsten Kennzahlen für die beteiligten Entscheider dar. Oft weit bedeutsamer als eine in der Praxis immer noch oft als diffus geltende Größe wie die Kundenloyalität. Die Ergänzung eines solchen von Bankseite kommenden Datenelementes hätte an dieser Stelle den Erkenntnisgewinn noch stärker steigern können.
- 4) Ebenso bietet die Nutzung neuerer Messmethoden weiteres Potential, bspw. kann der Einsatz funktionaler Magnetresonanztomographie an dieser Stelle einen besseren Einblick in die im inneren des Menschen liegenden Prozesse bieten und eine Integrationen weiterer Theorien begleiten.

- 5) Letztlich sei noch die Problematik des Querschnittsdesign der Erhebung angeführt, welches methodologisch zur Aufdeckung von kausalen Zusammenhängen im strengen Sinne von Ursache-Wirkungsbeziehungen nur eingeschränkt geeignet ist. Wie bereits angeführt ist die Anwendung von Querschnittsstudien zwar eine weit verbreitete Vorgehensweise, der Gold-Standard ist jedoch klar eine Längsschnittsstudie.<sup>796</sup> Dieser Limitation wird in der vorliegenden Arbeit durch eine entsprechende theoretische Fundierung sowie eine umfassende Aufarbeitung bisheriger Forschungsergebnisse entgegengewirkt und macht eine Querschnittsstudie vertretbar. Ein Längsschnittsdesign bietet zukünftigen Forschungsansätzen jedoch weiteres Optimierungspotential.

### 5.3 Zukünftige Forschungsansätze

Aufgrund der nicht signifikanten Kausalbeziehung der intendierten Loyalität zum Kundenberater auf die aktionale Loyalität zur Bank kann nicht generell davon ausgegangen werden, dass der Kundenberater in komplexen B2B-Geschäftsbeziehungen gar keine Rolle spielt. Zum einen sollte das vorliegende Ergebnis vor einer Verallgemeinerung in verwandten Branchen, wie z. B. Versicherungen für Unternehmen oder IT-Betriebsservice, validiert werden. Zum anderen ist zur umfassenden Evaluierung der Bedeutung der Rolle des Beraters der Einbezug weiterer beziehungsrelevanter Elemente, die in dieser Untersuchung nicht behandelt wurden, notwendig. Hierzu zählt z. B. der Einfluss in der Kundenakquise oder bei Beschwerden des Kunden.<sup>797</sup> So könnte gerade der Berater als vertrauensbildendes Element eine angeschlagene Beziehung wieder verbessern und hiermit in problembehafteten Situationen eine erhöhte Bedeutung in der Geschäftsbeziehung aufweisen.<sup>798</sup> Bereits an diesen zwei Aspekten wird deutlich, dass der Kundenberater an vielen Stellen und zu verschiedenen Inhalten mit dem Kunden in Kontakt steht. Die in dieser Studie entwickelte Sichtweise, eines im Sinne der Service Dominant Logic in Ebenen aufgeteilten Service-Systems „Unternehmen“, gewährleistet auch für weitere Forschungsfragen eine korrekte Zuordnung der Einflüsse. Die theoretisch fundierte und empirisch belegte Aufteilung in die Ebenen Organisation und Vertriebsmitarbeiter stellt somit einen universellen Forschungsrahmen für zukünftige Studien dar. Eine weitere mögliche Forschungsvertiefung stellt die Untersuchung der Einflüsse des organisationalen Kaufverhaltens auf die Entwicklung der Loyalität von Unternehmen dar.<sup>799</sup> Diese Einflüsse,

---

<sup>796</sup> Vgl. Menard (2003), S. 15-16, Urban (2004), S. 7-8, Rust/Zahorik (1993), S. 202, Zimbardo et al. (2007), S. 779-780 und Duncan et al. (2006), S. 1-2.

<sup>797</sup> Vgl. Sirdeshmukh et al. (2002), S. 15-37; Singh (1990), S. 57-99; Reinartz et al. (2005), S. 63-79 und Singh/Pandya (1991), S. 7-21.

<sup>798</sup> Vgl. Swan/Nolan (1985); Swan et al. (1999) und Swan et al. (1985).

<sup>799</sup> Die theoretischen Erklärungsansätze des organisationalen Käuferverhaltens lassen sich in fünf Gruppen gliedern. Die erste Gruppe umfasst Theorien der klassischen Mikroökonomie. Aufgrund von Kalkülen z.B. der Investitionsrechnung werden Handlungsvorschläge abgeleitet. Nichtökonomische Einflussfaktoren werden in diesen Modellen ausgeblendet.

Die zweite Gruppe beinhaltet absatztheoretische und Marketing-Management-Ansätze. Aus der Perspektive des

so ist zu prüfen, könnten in der Lage sein, Prozesse der Loyalitätsentwicklung zu beeinflussen und so den Einfluss der Loyalität auf das Beschaffungsverhalten zu moderieren.

## 5.4 Schlussworte

Durch die vorliegende Studie konnten vielfältige Erkenntnisse zur Entwicklung der Loyalität zu einem Anbieter komplexer Dienstleistungen, dem Firmenkundengeschäft von Banken, gewonnen werden.

Die aus Sicht des Kunden auf den getrennten Ebenen der Bank und des Beraters vollzogene Entwicklung der Loyalität und der fehlende direkte Einfluss des Beraters auf das tatsächliche Verhalten stellen dabei die zentralen Erkenntnisse dieser Untersuchung dar. Die befragten Unternehmensvertreter geben hier ein klares Signal, dass sich die verhaltenswirksame Loyalität in einer Geschäftsbeziehung im Corporate Banking zur Bank als Organisation entwickelt. Die Zufriedenheit mit dem Kundenberater kann zwar über die intendierte Loyalität zur Bank wirken, eine Loyalitätsentwicklung zum Kundenberater selber scheitert jedoch an der Schwelle von der Intention zu tatsächlichem Verhalten.

Der vorgefundene negative Einfluss der Unternehmensgröße auf das loyale Kundenverhalten unterstreicht die Notwendigkeit der Beachtung der individuellen Kundengegebenheiten in der Geschäftsbeziehung. Ergänzend zeigt die moderierende Wirkung der Unternehmensgröße, mit dem Resultat, dass für große Unternehmen ab rd. 180 Mio. € auf der Ebene der Organisation keine Wirkung mehr auf die aktionale Loyalität vorliegt, dass bei großen Unternehmen die Geschäftsbeziehungen anderen Gesetzmäßigkeiten unterliegen als bei kleinen und mittelgroßen Unternehmen.

---

Herstellers bzw. Verkäufers werden Vorschläge zur optimalen Verkaufspolitik entwickelt. Als Beispiel für diese Gruppe kann der Literaturstrom des Personal-Selling angeführt werden. Vgl. bspw. *Swan/Nolan* (1985) und *Swan et al.* (1985).

Die dritte Gruppe betrachtet Ansätze zum individuellen Kaufverhalten in Organisationen. Diese Buyer-Behavior-Modelle verfolgen einen dem Konsumentenverhalten ähnlichen Ansatz, der im Neo-Behaviorismus verankert ist, wobei die Bedeutung psychischer und sozialer Einflüsse im Rahmen der Kaufentscheidung beachtet werden, jedoch die organisationale Einbindung außen vor gelassen wird. Vgl. z. B. *Blackwell et al.* (2001), S. 83; *Sheth* (1973) und *Howard/Sheth* (1969), S. 30.

Die vierte Gruppe umfasst die Ansätze zum organisationalen Käuferverhalten, die auf den kollektiven Entscheidungsprozess im nachfragenden Unternehmen fokussieren. Ziel ist es, aufgrund einer Analyse der am Einkauf beteiligten Personen in der Organisation, institutionalisiert im Buying Center, sowie der prozessualen Abläufe die kollektive Kaufentscheidung zu erklären. Berühmte Vertreter dieser Gattung sind das Rollenkonzept nach Webster/Wind oder das integrative Strukturmodell von Sheth. Vgl. *Webster/Wind* (1972) und *Sheth* (1973). Ebenso anzuführen sind das Strukturmodell von Johnston und Bonoma, das Buygrid-Konzept von Robinson et al. und das Prozessmodell von Choffray und Lilien. Vgl. hierzu *Johnston/Bonoma* (1981); *Robinson et al.* (1967) und *Choffray/Lilien* (1978).

Die Interaktionsansätze bilden die fünfte Gruppe. Sie berücksichtigen das Wechselspiel zwischen mehreren Parteien im Beschaffungsprozess und gehen damit über die monoorganisationale Betrachtung der vorherigen Gruppe hinaus. Traditionelle Ansätze sind von Kirsch/Kutschker und der IMP-Group. Vgl. hierzu *Kirsch/Kutschker* (1978) und *Kirsch et al.* (1980). Für eine Übersicht zu Forschungen der IMP-Group siehe *Hakansson* (1982), S. 28-56 und *Ford* (1997).



Die beteiligten Banken können sich nicht auf einer bestehenden Geschäftsbeziehung ausruhen, sondern sind für jeden Geschäftsabschluss immer wieder neu gefordert.

Darüber hinaus gibt das Ergebnis auch Anlass zu weiteren Fragen bezüglich der Bedeutung des Kundenberaters in solch komplexen Konstellationen. Eine erweiterte Betrachtung von wichtigen Aspekten im Kundenprozess, wie Akquise- oder Beschwerdesituationen können die vorliegenden Ergebnisse weiter ergänzen. Die mit dieser Arbeit geleistete Ausarbeitung einer theoretischen Grundlage für die Emanzipation des Beraters von Leistung des Unternehmens und deren empirische Validierung liefert dabei das notwendige konzeptionelle Fundament für diese zukünftigen Fragestellungen.

Insgesamt konnte der Prozess der Loyalitätsentwicklung im Firmenkundengeschäft des Corporate Bankings detailliert dargelegt werden. Es bleiben jedoch Fragen offen, die auch in der zukünftigen Erforschung der Loyalität weiterhin für Spannung sorgen werden.

## 6 Anhang

### 6.1 Anhang 1 – Analyse zum Share of Wallet

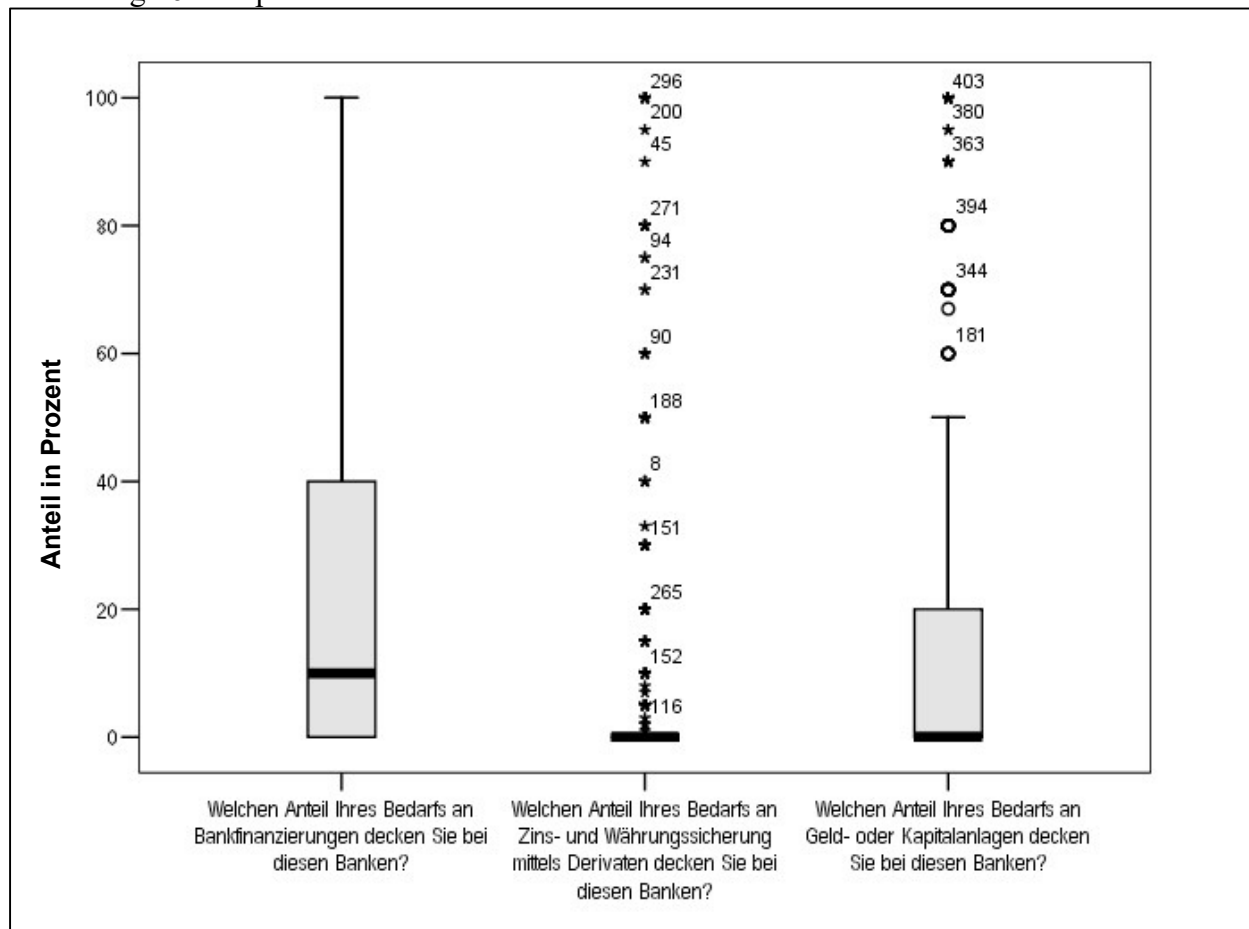
Die Boxplot Analyse (Abbildung 26) der Variablen zum Share of Wallet zeigt auf, dass der nicht zentral gelegene Median (Querbalken in der Box) auf eine linkssteile Verteilung hindeutet. Dies wird auch durch die Kennzahlen zur Schiefe der deskriptiven Daten belegt. Ebenso reicht das erste Quartil (unteres Ende der Box) bei allen drei Variablen an die untere Grenze heran. Vor allem der Anteil der Zins- und Währungssicherungsgeschäfte bewegt sich auf einem sehr geringen Niveau. Aufgrund der geringen Höhe des dritten Quartils (oberes Ende der Box) sind bei dieser Variablen auch viele Ausreißer (Kreise<sup>804</sup>) außerhalb des 1,5-fachen Interquartilsabstandes (gekennzeichnet durch die mittels Strich an die Box verbundene Querlinie) auszumachen. Extremwerte, die außerhalb des 3-fachen Interquartilsabstandes liegen, sind mit einem Sternchen gekennzeichnet.<sup>805</sup>

---

<sup>804</sup> Die Kennzeichnung ist die Nummer des Datensatzes und dient somit der Identifizierung des Ausreißers.

<sup>805</sup> Vgl. Field (2009), S. 99-102.

Abbildung 26: Boxplot zu den Variablen zum Share of Wallet

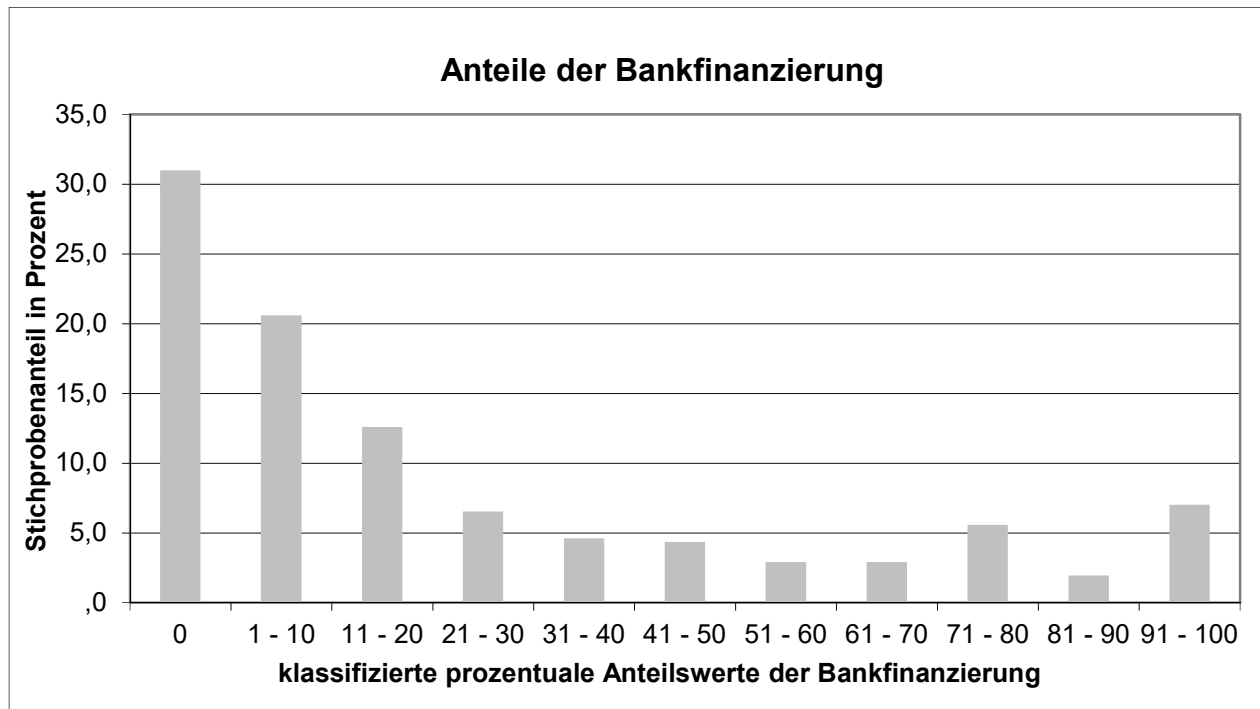


Quelle: Eigene Erstellung.

Die Inspektion der Häufigkeitsverteilung via Säulendiagrammen (Abbildungen 27-29) zeigt eine auffällige Übergewichtung der Null-Werte, die bereits in früheren Studien beobachtet wurde.<sup>806</sup> Daneben ist die Schiefe der Verteilungen deutlich ersichtlich.

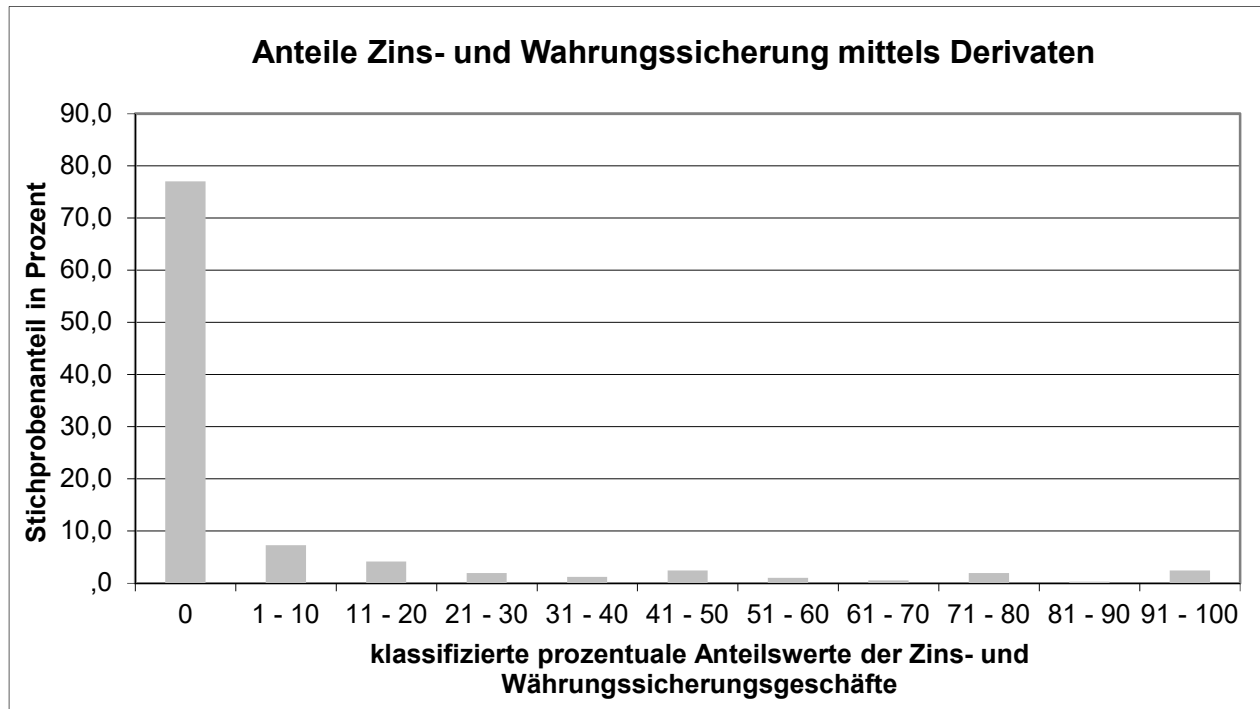
<sup>806</sup> Vgl. Glad/Croux (2009), S. 30

Abbildung 27: Verteilung der Variablen aktLoy\_13



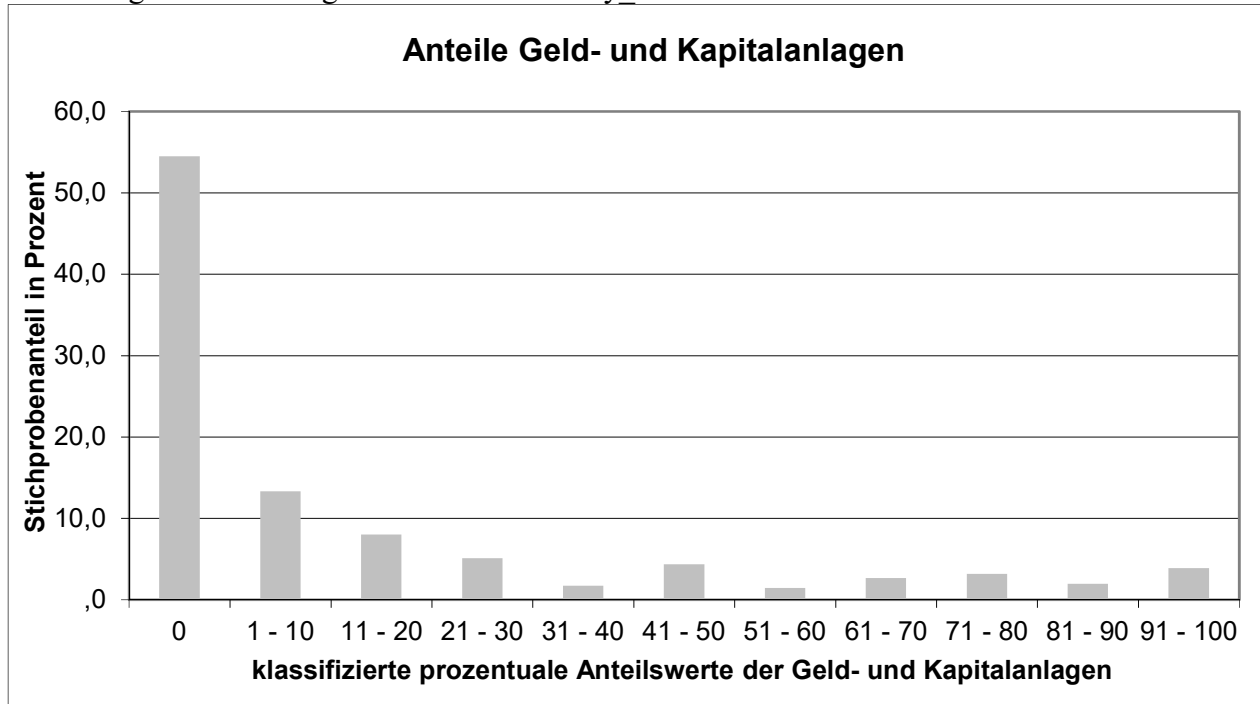
Quelle: Eigene Erstellung.

Abbildung 28: Verteilung der Variablen aktLoy\_14



Quelle: Eigene Erstellung.

Abbildung 29: Verteilung der Variablen aktLoy\_15

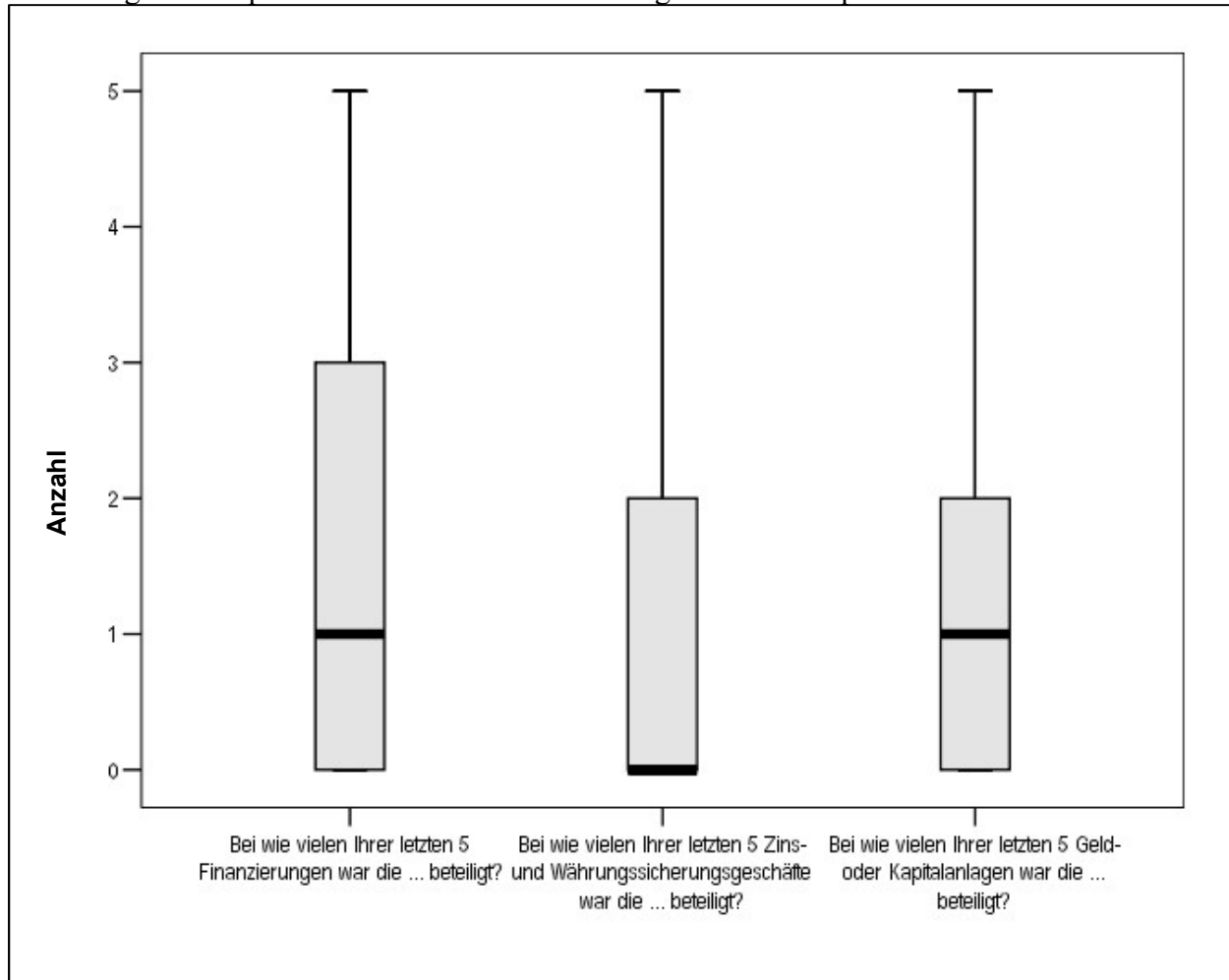


Quelle: Eigene Erstellung.

## 6.2 Anhang 2 – Analyse zur Häufigkeit der Inanspruchnahme

Im Boxplot (Abbildung 30) deutet der nicht zentral gelegene Median (Querbalken in der Box) auf eine linkssteile Verteilung hin. Ebenso reicht das erste Quartil (unteres Ende der Box) bei allen drei Variablen an die untere Grenze heran. Der Anteil der Zins- und Währungssicherungsgeschäfte bewegt sich auf einem geringen Niveau. Ausreißer sind aufgrund der Skalenkonstruktion nicht zu verzeichnen.

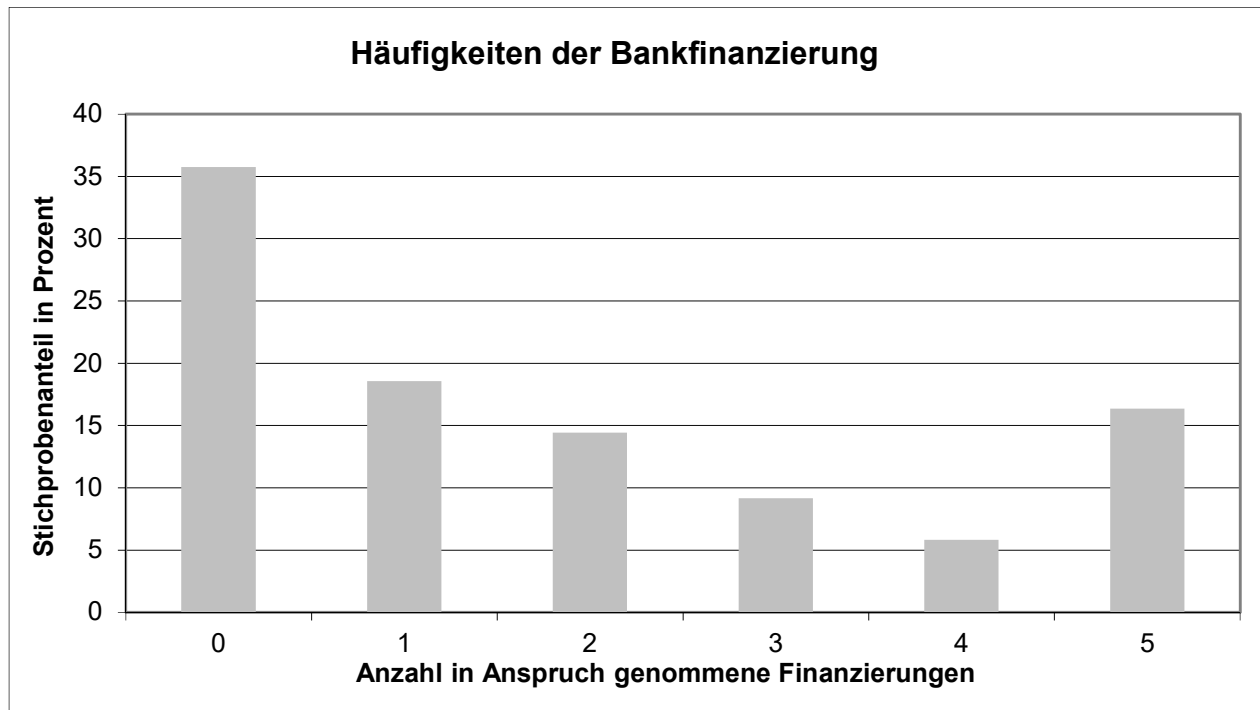
Abbildung 30: Boxplot zu den Variablen zur Häufigkeit der Inanspruchnahme



Quelle: Eigene Erstellung.

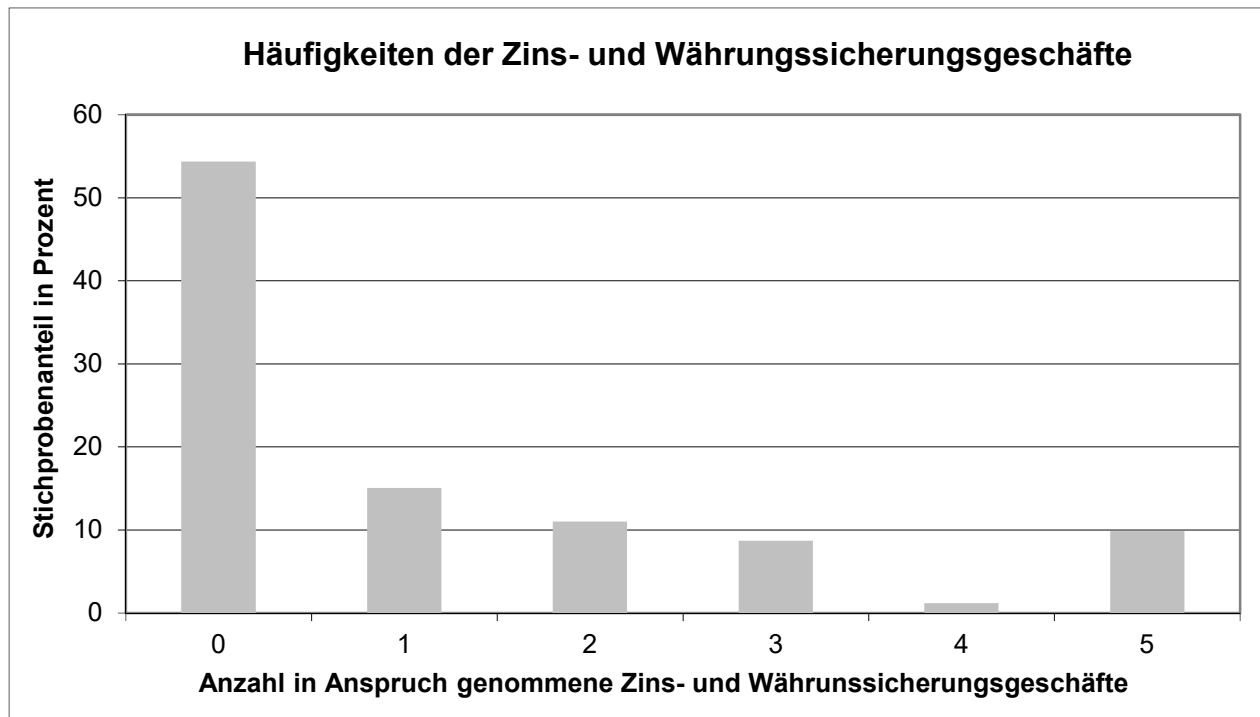
Die Häufigkeitsverteilungen in Abbildungen 31-33 belegen die schiefen Verteilungen.

Abbildung 31: Verteilung der Variablen aktLoy\_16



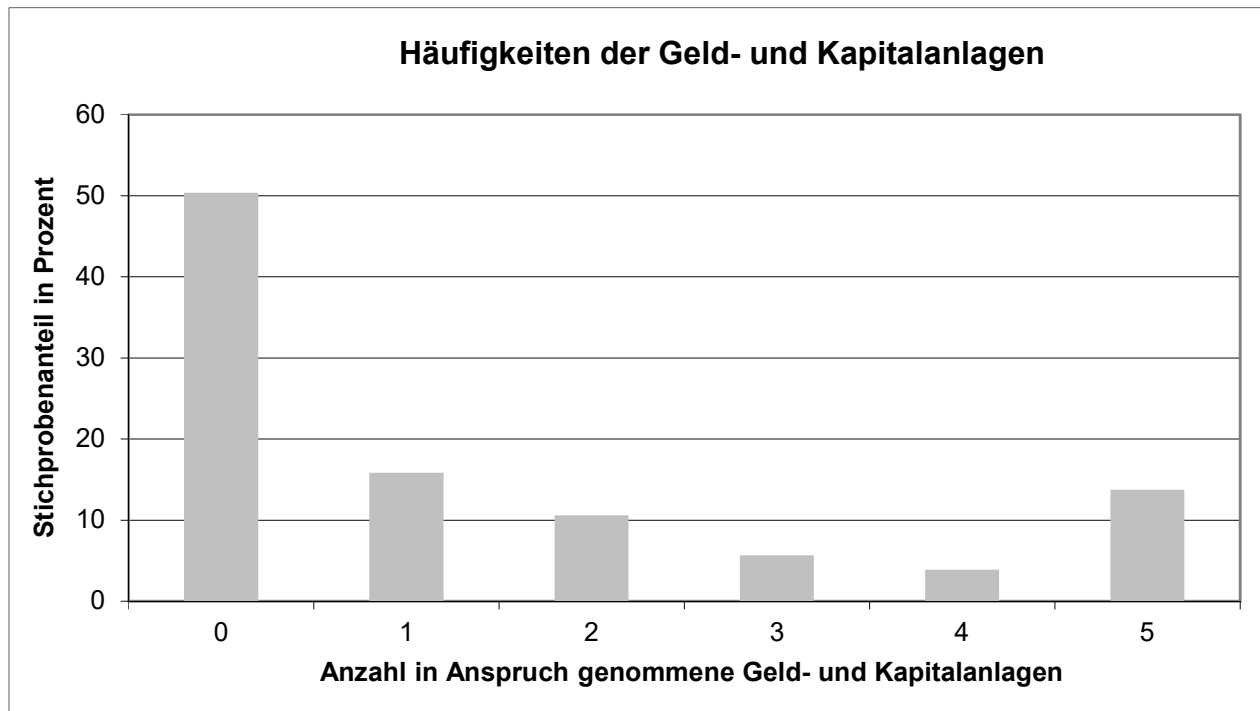
Quelle: Eigene Erstellung.

Abbildung 32: Verteilung der Variablen aktLoy\_17



Quelle: Eigene Erstellung.

Abbildung 33: Verteilung der Variablen aktLoy\_18



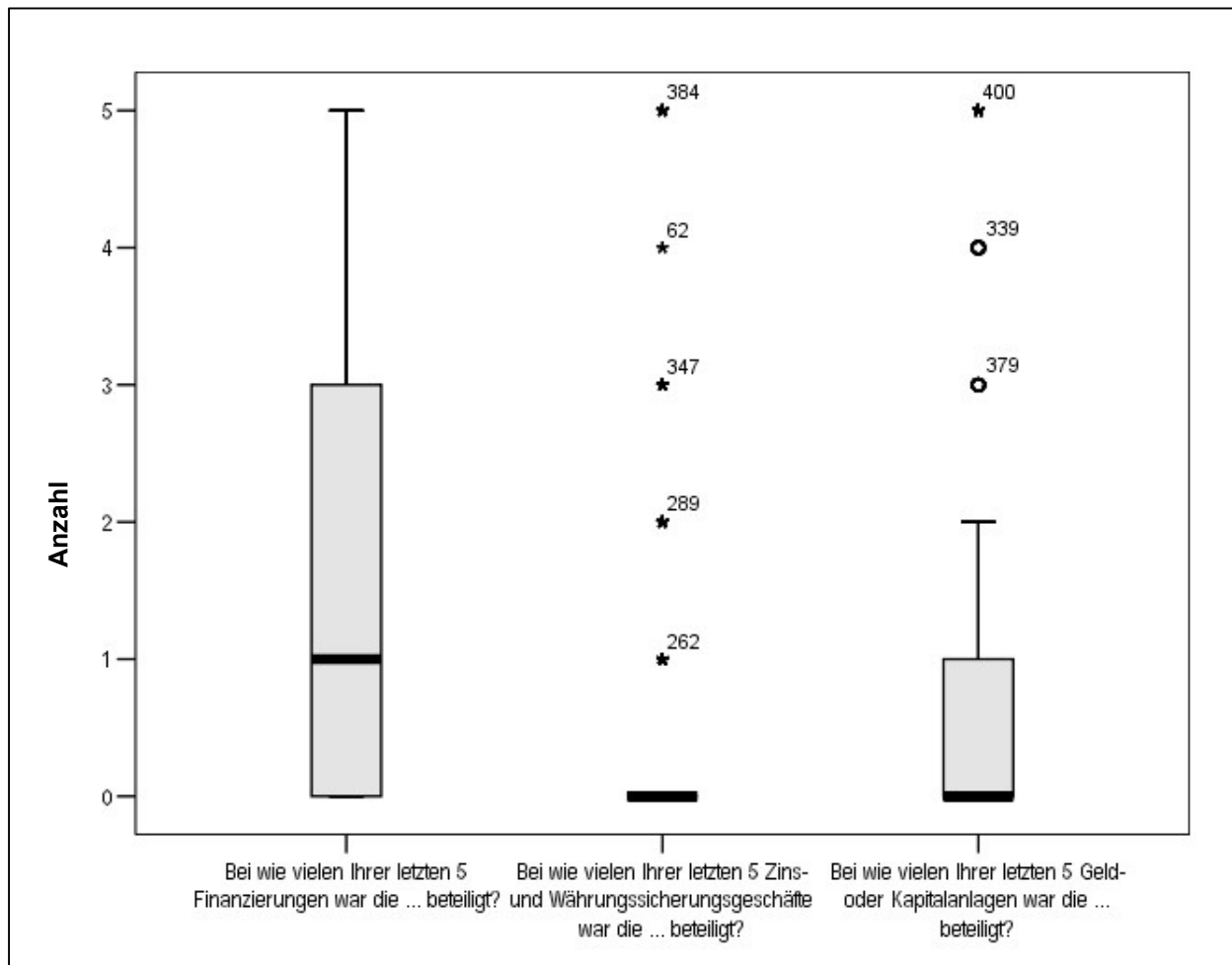
Quelle: Eigene Erstellung.



### 6.3 Anhang 3 – Analyse zur Häufigkeit der Inanspruchnahme mit imputierten Daten

Im Boxplot mit imputierten (=imp.) Daten (Abbildung 34) deutet der nicht zentral gelegene Median (Querbalken in der Box) auf eine linkssteile Verteilung hin. Ebenso reicht das erste Quartil (unteres Ende der Box) bei allen drei Variablen an die untere Grenze heran. Der Anteil der Zins- und Währungssicherungsgeschäfte bewegt sich auf einem geringen Niveau.

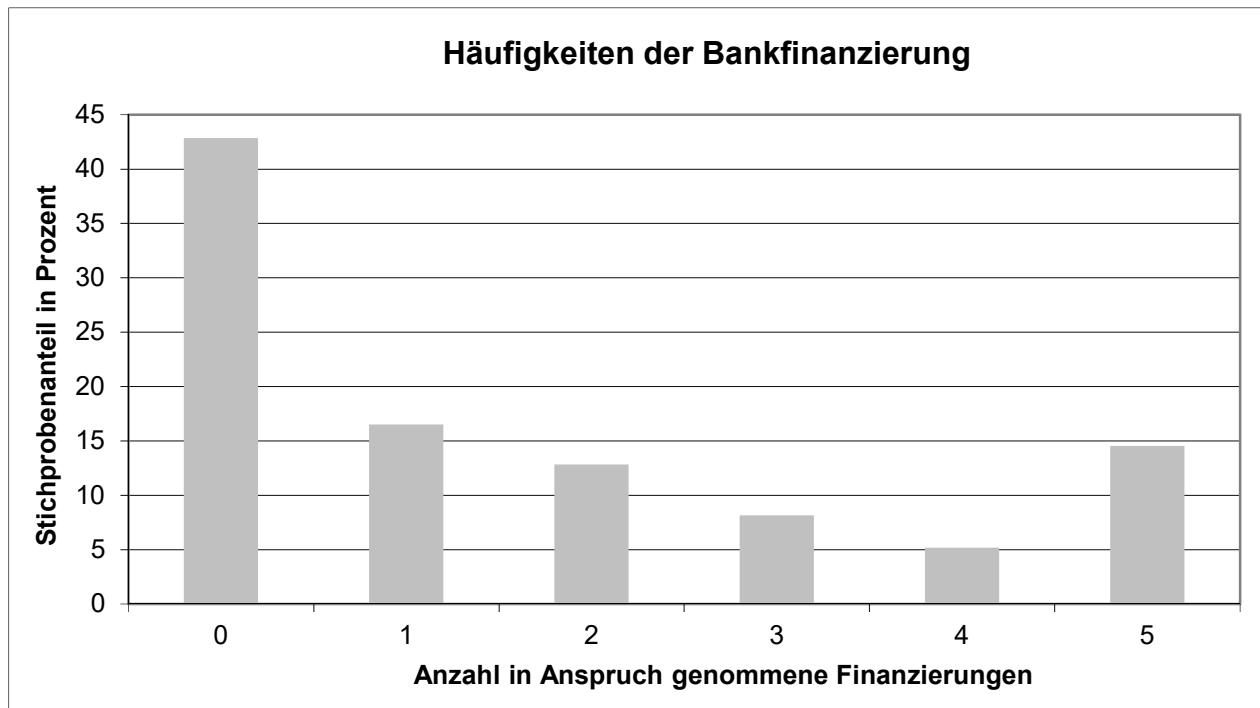
Abbildung 34: Boxplot zu den Variablen der Häufigkeit der Inanspruchnahme (imp.)



Quelle: Eigene Erstellung.

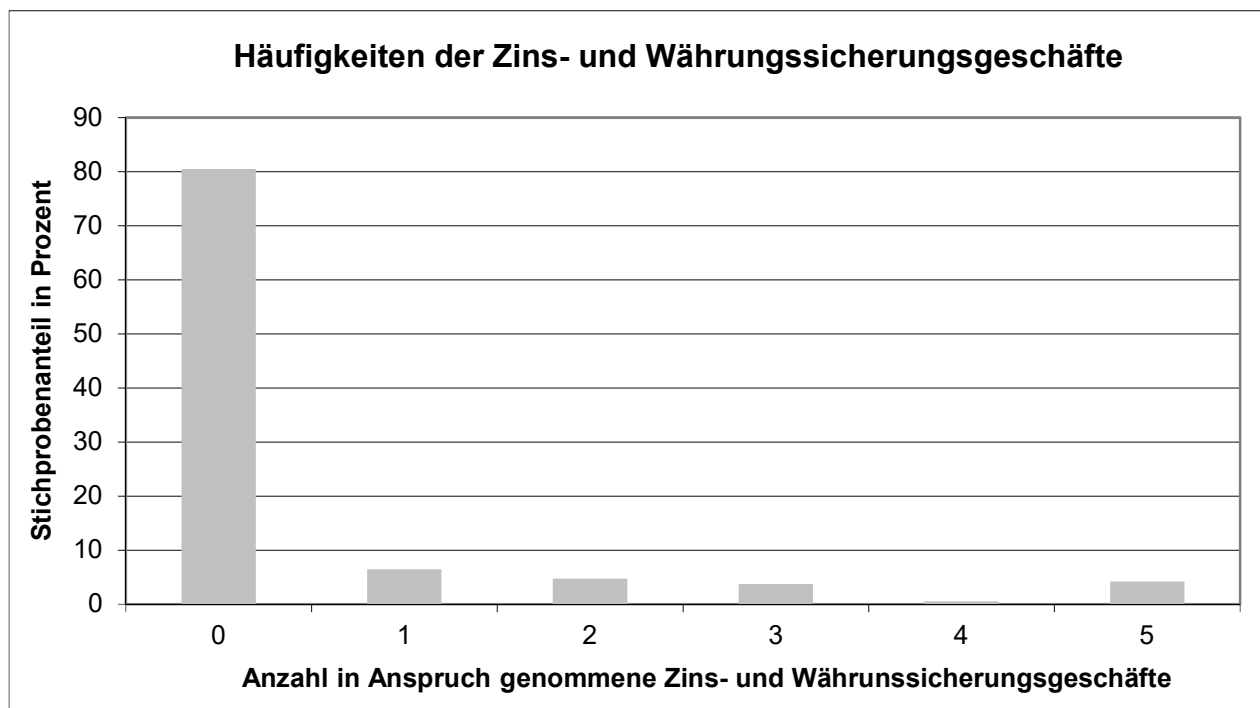
Die Häufigkeitsverteilungen (Abbildungen 35-37) belegen die schiefen Verteilungen. Gegenüber der Analyse ohne imputierte Daten (Anhang 3) ist ein Anstieg der Nullen zu verzeichnen.

Abbildung 35: Verteilung der Variablen aktLoy\_16 (imp.)



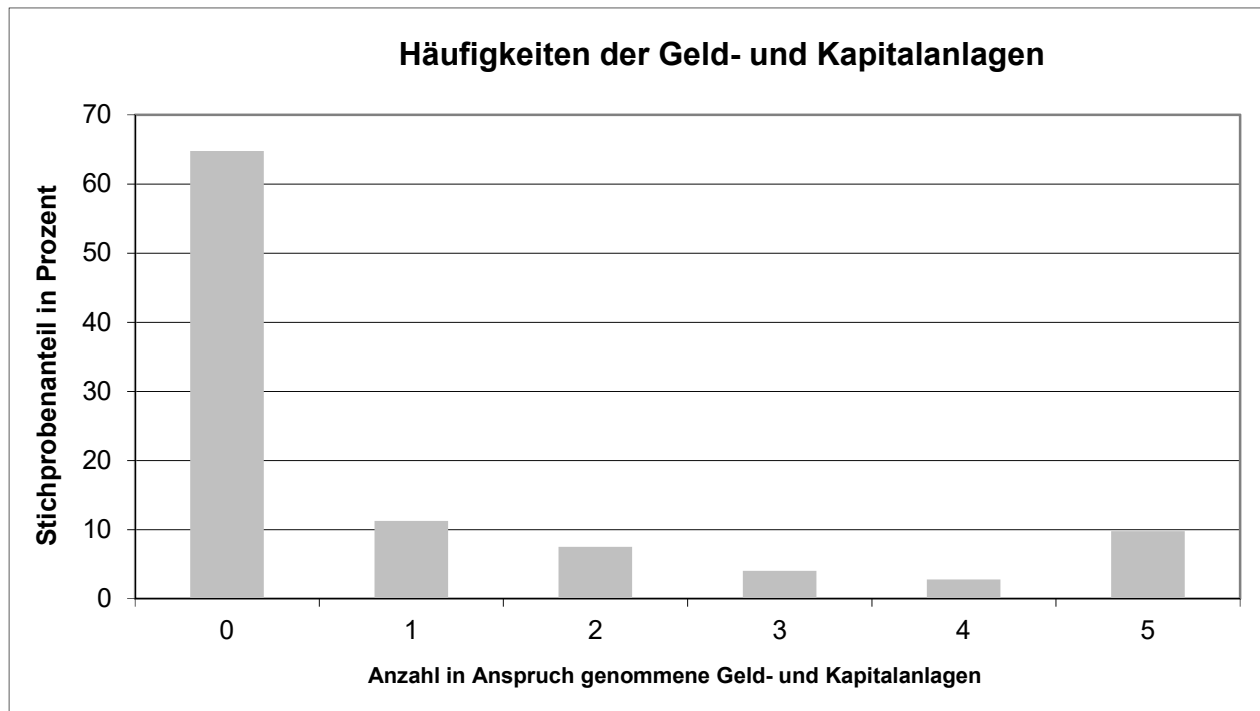
Quelle: Eigene Erstellung.

Abbildung 36: Verteilung der Variablen aktLoy\_17 (imp.)



Quelle: Eigene Erstellung.

Abbildung 37: Verteilung der Variablen aktLoy\_18 (imp.)



Quelle: Eigene Erstellung.

## 6.4 Anhang 4 – Konfidenzintervalle in Moderatormodellen

Zur Bildung von Konfidenzintervallen für den marginalen Effekt sind im ersten Schritt die Modereffekte zu den relevanten Moderatorausprägungen zu ermitteln. Zu diesen werden die jeweiligen Varianzen berechnet.<sup>807</sup>

Die Varianz des bedingten Effektes ergibt sich aus:<sup>808</sup>

$$Var\left(\frac{\partial \hat{y}}{\partial x}\right) = Var(\hat{\beta}_1) + z^2 Var(\hat{\beta}_3) + 2zCov(\hat{\beta}_1, \hat{\beta}_3) \quad (15)$$

Die Konfidenzintervalle für den bedingten Effekt erhält man dann gemäß:<sup>809</sup>

$$\frac{\partial \hat{y}}{\partial x} \pm t_{df,p} \sqrt{Var\left(\frac{\partial \hat{y}}{\partial x}\right)} \quad (16)$$

---

<sup>807</sup> Vgl. Kam/Franzese (2007), S. 47.

<sup>808</sup> Vgl. Brambor et al. (2006), S. 70; Jaccard et al. (1997), S. 27 und Kam/Franzese (2007), S. 48 und 62.

<sup>809</sup> Vgl. Bauer/Curran (2005), S. 379-381. Die kritischen Werte sind entsprechend der T-Verteilung zu bestimmen, bei großen Fallzahlen ergeben sich für den zweiseitigen Test ca. 1,96 für p=0,05. Vgl. Kam/Franzese (2007), S. 62. Im verwendeten Statistik-Programm Mplus 5.0 erfolgt die Kalkulation der Signifikanz über die Bandbreite des relevanten Bereichs des Moderators im Rahmen der Johnson-Neyman Analyse auf Basis der Delta-Methode, vgl. Muthén (2011), S. 13 und Ai/Norton (2003), S. 125.

## 6.5 Anhang 5 – Residualmatrix

Tabelle 41: Residualmatrix

	Zuf_B_1	Zuf_B_2	Zuf_B_3	IntL_B_4	IntL_B_5	IntL_B_6	Zuf_K_7	Zuf_K_8	Zuf_K_9	IntL_K_10	IntL_K_11	IntL_K_12	kon_akt-Loy_13	kon_akt-Loy_14	kon_akt-Loy_15	kon_akt-Loy_16	kon_akt-Loy_17	kon_akt-Loy_18	Mitarbeiter	Umsatz
Zuf_B_1	0,0																			
Zuf_B_2	-0,1	0,0																		
Zuf_B_3	0,0	0,1	0,0																	
IntL_B_4	0,2	-0,2	-0,4	0,0																
IntL_B_5	-0,2	-0,2	-0,9	0,0	0,0															
IntL_B_6	0,2	0,4	0,1	0,1	-0,4	0,0														
Zuf_K_7	-0,1	-0,2	-0,1	-0,2	-0,3	0,3	0,0													
Zuf_K_8	-0,1	0,1	-0,3	-0,3	0,0	0,3	-0,1	0,0												
Zuf_K_9	0,1	0,1	0,4	-0,4	-0,3	0,2	0,0	0,0	0,0											
IntL_K_10	0,6	0,7	0,6	1,2	0,6	0,5	-0,3	0,0	-0,3	0,0										
IntL_K_11	1,0	1,3	0,8	1,8	9,1	1,1	-0,8	-0,3	-0,7	0,9	0,2									
IntL_K_12	-0,4	-0,5	-0,4	-1,0	-0,6	-0,5	0,3	0,2	-0,1	0,0	-0,2	0,0								
kon_aktLoy_13	0,1	0,0	0,2	-0,2	1,3	-0,2	0,1	0,5	0,0	1,0	1,6	-0,4	0,0							
kon_aktLoy_14	-2,9	-2,9	-2,2	-2,5	-1,2	-2,5	-1,9	-1,8	-1,3	-1,9	0,0	-1,7	-0,3	0,5						
kon_aktLoy_15	-0,7	0,4	-0,1	-0,5	1,1	0,2	-0,7	-0,9	-0,4	-0,7	0,9	-1,2	0,1	-0,3	0,5					
kon_aktLoy_16	0,2	0,1	0,4	0,3	2,6	0,3	0,0	-0,1	-0,1	0,8	2,9	-0,5	0,1	-0,7	-0,9	0,2				
kon_aktLoy_17	-1,1	-0,9	-1,3	-0,8	-0,5	-1,4	-1,2	-1,1	-0,5	-0,5	-0,4	-1,3	-1,1	1,6	-0,5	-0,3	-0,2			
kon_aktLoy_18	1,9	2,6	2,1	2,8	3,0	2,5	1,1	1,0	1,1	2,1	3,0	0,7	0,7	-1,9	1,2	2,4	0,3	1,8		
Mitarbeiter	0,3	0,3	0,2	0,5	-0,4	0,1	0,2	-1,0	-0,2	-0,3	-0,1	-0,1	-0,4	-1,2	0,3	0,8	0,2	0,1	0,0	
Umsatz	0,3	-0,3	-0,2	0,5	-1,1	-0,2	0,5	-0,4	0,0	0,0	-0,3	0,1	-0,1	-1,3	-0,8	0,9	-0,2	0,0	0,0	0,0

Quelle: Eigene Erstellung.

## 6.6 Anhang 6 – Erweitertes Untersuchungsmodell

### 6.6.1 Ermittlung der Diskriminanzvalidität

Tabelle 42: Diskriminanzvalidität erweitertes Modell S<sub>2</sub> nach Fornell-Larcker

	Zuf_B	Zuf_K	IntL_B	IntL_K	AktLoy	Dauer	U-Größe
Zufriedenheit mit der Bank (Zuf_B)	0,88						
Zufriedenheit mit dem Kundenberater (Zuf_K)	0,63	0,93					
Intendierte Loyalität zur Bank (IntL_B)	0,86	0,63	0,63				
Intendierte Loyalität zum Kundenberater (IntL_K)	0,63	0,96	0,74	0,74			
Aktionale Loyalität (Akt-Loy)	0,14	0,12	0,20	0,14	0,63		
Dauer der Kundenbeziehung (Dauer)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	-	
Unternehmensgröße (U-Größe)	0,00	0,01	0,00	0,00	0,26	-,09	0,83

Quelle: Eigene Erstellung.

Tabelle 43: Diskriminanzermittlung mittels  $\chi^2$ -Differenztest für das erweiterte Modell S<sub>2</sub>

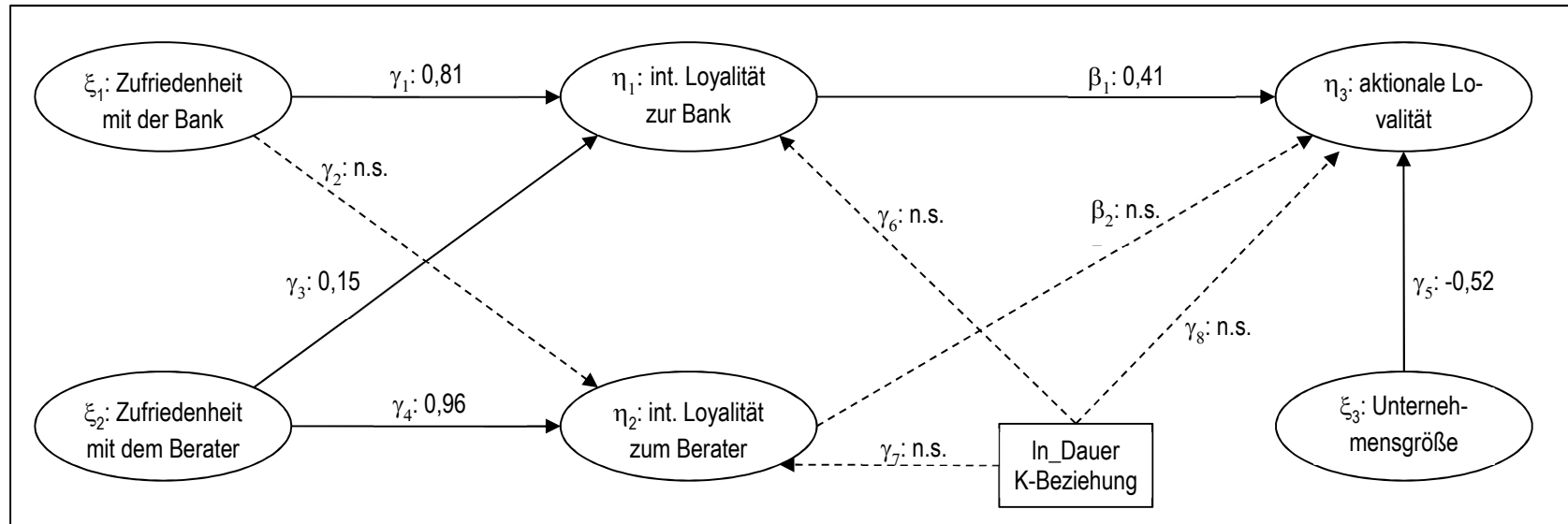
Betrachtete Konstrukte		$\Delta \chi^2$	$\Delta df$	p
Zufriedenheit mit der Bank	Intendierte Loyalität zur Bank	8,86	1	<0,001
Zufriedenheit mit dem Kundenberater	Intendierte Loyalität zur Bank	55,60	1	<0,001
Zufriedenheit mit dem Kundenberater	Intendierte Loyalität zum Kundenberater	4,43	1	<0,05
Intendierte Loyalität zur Bank	Intendierte Loyalität zum Kundenberater	28,87	1	<0,001

Quelle: Eigene Erstellung.

### 6.6.2 Darstellung des konkurrierenden Strukturgleichungsmodells S<sub>2</sub>

Dargestellt wird das Ergebnis des Strukturmodells in der Variante S<sub>2</sub>.

Abbildung 38: Resultat des Strukturmodells S<sub>2</sub>



Quelle: Eigene Erstellung.

Die Gütekriterien des Messmodell sind: BIC: 19257,  $\chi^2$ -Wert: 335,7; df: 210; p-value: 0,00; c2/df: 1,99; CFI: 0,97; TLI: 0,96; RMSEA: 0,05 und SRMR: 0,08.

Die Gütekriterien des Strukturmodells sind: BIC: 19223,  $\chi^2$ -Wert: 338,9; df: 172; p-value: 0,00; c2/df: 1,97; CFI: 0,97; TLI: 0,96; RMSEA: 0,05 und SRMR: 0,08.

## 7 Literaturverzeichnis

**Aarikka-Stenroos, Leena; Jaakkola, Elina (2012):** Value co-creation in knowledge intensive business services: A dyadic perspective on the joint problem solving process. Value in Business and Industrial Marketing. In: Industrial Marketing Management, Jg. 41, H. 1, S. 15–26.

**Abdul-Muhmin, Alhassan G. (2005):** Instrumental and interpersonal determinants of relationship satisfaction and commitment in industrial markets. Special Section on the 2002 SMA Retail Symposium. In: Journal of Business Research, Jg. 58, H. 5, S. 619–628.

**Adamson, Ivana; Chan, Kok-Mun; Handford, Donna (2003):** Relationship marketing: customer commitment and trust as a strategy for the smaller Hong Kong corporate banking sector. In: International Journal of Bank Marketing, Jg. 21, H. 6/7, S. 347–358.

**Ai, Chunrong; Norton, Edward C. (2003):** Interaction terms in logit and probit models. In: Economics Letters, Jg. 80, H. 1, S. 123–129.

**Aiken, Leona S.; West, Stephen G.; Reno, Raymond R. (2003):** Multiple regression. Testing and interpreting interactions. [Nachdr.]. Newbury Park, Calif.: Sage.

**Albers, Sönke; Götz, Oliver (2006):** Messmodelle mit Konstrukten zweiter Ordnung in der betriebswirtschaftlichen Forschung. In: Die Betriebswirtschaft, Jg. 66, H. 6, S. 669–677.

**Al-Hawari, Mohammed (2006):** The effect of automated service quality on bank financial performance and the mediating role of customer retention. In: Journal of Financial Services Marketing, Jg. 10, H. 3, S. 228–243.

**Allison, Paul D. (2003):** Missing data techniques for structural equation modeling. In: Journal of Abnormal Psychology, Jg. 112, H. 4, S. 545–557.

**Allison, Paul David (2007):** Missing data. [Nachdr.]. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publ.

**Amemiya, Takeshi (2001):** Advanced econometrics. Cambridge, Mass.: Harvard Univ. Press.

**Andersen, Robert (2008):** Modern methods for robust regression. Los Angeles, Calif.: Sage Publ. (Quantitative applications in the social sciences, 152).



**Anderson, Erin; Weitz, Barton (1992):** The Use of Pledges to build and Sustain Commitment in Distribution Channels. In: Journal of Marketing Research, Jg. 29, H. 1, S. 18–34.

**Anderson, Eugene W.; Fornell, Claes; Lehmann, Donald R. (1994):** Customer satisfaction, market share, and profitability: findings from sweden. In: Journal of Marketing, Jg. 58, H. 3, S. 53–66.

**Anderson, Eugene W.; Fornell, Claes; Mazvancheryl, Sanal K. (2004):** Customer satisfaction and shareholder value. In: Journal of Marketing, Jg. 68, H. 4, S. 172–185.

**Anderson, James; Gerbing, David (1988):** Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach. In: Psychological Bulletin, Jg. 103, H. 3, S. 411–423.

**Anderson, James C.; Gerbing, David W. (1982):** Some methods for respecifying measurement models to obtain unidimensional construct measurement. In: Journal of Marketing Research, Jg. 19, H. 4, S. 453–460.

**Anderson, James C.; Narus, James A. (1990):** A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. In: Journal of Marketing, Jg. 54, H. 1, S. 42–58.

**Anderson, N. H. (1968):** A simple model for information integration. In: Abelson, Robert P.; Aronson, E.; McGuire, W. J.; Newcomb, T. M.; Rosenberg, M. J.; Tannenbaum, P. H. (Hg.): Theories of cognitive consistency. A sourcebook. Chicago, Ill.: Rand McNally, S. 731–743.

**Andreu, Luisa; Sánchez, Isabel; Mele, Cristina (2010):** Value co-creation among retailers and consumers: New insights into the furniture market. In: Journal of Retailing and Consumer Services, Jg. 17, H. 4, S. 241–250.

**Arbuckle, James L. (1996):** Full information estimation in the presence of incomplete data. In: Marcoulides, George A.; Schumacker, Randall E. (Hg.): Advanced structural equation modeling. Issues and techniques. [Nachdr.]. Mahwah, NJ: Erlbaum, S. 243–278.

**Arbuckle, James L. (2007):** Amos 16.0 user's guide. Chicago Ill.: SPSS.

**Ahrhold, Dennis; Gudergan, Siegfried; Ringle, Marc Christian (2016):** Enhancing Service Loyalty: The Role of delight, satisfaction, and service quality. In: Journal of Travel Research, Jg. 56, H. 4, S. 436–450.

- Armstrong, J. Scott; Morwitz, Vicki G.; Kumar, V. (2000):** Sales forecasts for existing consumer products and services: do purchase intentions contribute to accuracy? In: International Journal of Forecasting, Jg. 16, H. 3, S. 383–397.
- Asch, Solomon E. (1946):** Forming impressions of personality. In: The Journal of Abnormal and Social Psychology, Jg. 41, H. 3, S. 258–290.
- Asparouhov, Tihomir; Muthén, Bengt O. (2005):** Multivariate Statistical Modeling with Survey Data. Online verfügbar unter [http://www.fcs.m.gov/05papers/Asparouhov\\_Muthen\\_IIA.pdf](http://www.fcs.m.gov/05papers/Asparouhov_Muthen_IIA.pdf), zuletzt geprüft am 11.04.2011.
- Athanassopoulos, Antreas; Labroukos, Nikos (1999):** Corporate customer behavior towards financial services: empirical results from the emerging market of Greece. In: International Journal of Bank Marketing, Jg. 17, H. 6, S. 274–285.
- Avkiran, Necmi Kemal (1994):** Developing an instrument to measure customer service quality in branch banking. In: International Journal of Bank Marketing, Jg. 12, H. 6/7, S. 10–18.
- Babakus, Emin; Bienstock, Carol C.; van Scotter, James R. (2004a):** Linking Perceived Quality and Customer Satisfaction to Store Traffic and Revenue Growth. In: Decision Sciences, Jg. 35, H. 4, S. 713–737.
- Babakus, Emin; Eroglu, Sevgin; Yavas, Ugur (2004b):** Modeling consumers' choice behavior: an application in banking. In: Journal of Services Marketing, Jg. 18, H. 6, S. 462–470.
- Babakus, Emin; Ferguson, Carl E., JR.; Jöreskog, Karl G. (1987):** The sensitivity of confirmatory maximum likelihood factor analysis to violations of measurement scale and distributional assumptions. In: Journal of Marketing Research, Jg. 24, H. 2, S. 222–228.
- Backhaus, Klaus; Blechschmidt, Boris (2009):** Fehlende Werte und Datenqualität. In: Die Betriebswirtschaft, Jg. 69, H. 2, S. 265–287.
- Backhaus, Klaus; Erichson, Bernd; Plinke, Wulff; Weiber, Rolf (2003):** Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung. 10. Aufl. Berlin: Springer (Springer-Lehrbuch).

- Backhaus, Klaus; Voeth, Markus (2004):** Besonderheiten des Industriegütermarketing. In: Backhaus, Klaus; Voeth, Markus (Hg.): Handbuch Industriegütermarketing. Strategien, Instrumente, Anwendungen. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 3–22.
- Backhaus, Klaus; Voeth, Markus (2007):** Industriegütermarketing. 8., vollst. neu bearb. Aufl. München: Vahlen (Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften).
- Bäckström, Lars; Pitt, Leyland; Campbel, Colin; Nel, Deon (2009):** Personal acquaintances and salespeople in financial services: Differences between customers and friends. In: Journal of Financial Services Marketing, Jg. 14, H. 1, S. 26–39.
- Bagozzi, Richard P.; Baumgartner, Hans; Youjae, Yi (1992):** State versus action orientation and the theory of reasoned action: an application to coupon usage. In: Journal of Consumer Research, Jg. 18, H. 4, S. 505–518.
- Bagozzi, Richard P.; Phillips, Lynn W. (1982):** Representing and testing organizational theories: a holistic construal. In: Administrative Science Quarterly, Jg. 27, H. 3, S. 459–489.
- Bagozzi, Richard P.; Yi, Youjae (1988):** On the evaluation of structural equation models. In: Journal of the Academy of Marketing Science, Jg. 16, H. 1, S. 74–94.
- Ball, Matthew; Brady, Simon; Olivier, Charles (1995):** Getting the best from your banks. In: Corporate Finance, H. 128, S. 26–47.
- Ball, Matthew; Olivier, Charles (1996):** Relationships in crisis. In: Corporate Finance, H. 140, S. 26–39.
- Baltes-Götz, Bernhard (2008):** Behandlung fehlender Werte in SPSS und AMOS. Trier.
- Bank For International Settlements (2006):** Basel II: international convergence of capital measurement and capital - Standards: a revised framework - comprehensive version. Online verfügbar unter <http://www.bis.org/publ/bcbs128.htm>.
- Banker, Rajiv D.; Potter, Gordon S.; Srinivasan, Dhinu (1997):** An empirical investigation of an incentive plan based on nonfinancial performance measures. In: SSRN eLibrary. Online verfügbar unter 10.2139/ssrn.67808.
- Bänsch, Axel (2002):** Käuferverhalten. 9. Aufl. München: Oldenbourg, R.

- Barney, Jay (1991):** Firm resources and sustained competitive advantage. In: Journal of Management, Jg. 17, H. 1, S. 99.
- Baron, David; Besanko, David (2001):** Strategy, organization and incentives: global corporate banking at Citibank. In: Industrial and Corporate Change, Jg. 10, H. 1, S. 1–37.
- Baron, R. M.; Kenny, D. A. (1986):** The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. In: Journal of Personality and Social Psychology, Jg. 51, H. 6, S. 1173–1182
- Barrutia, José M.; Charterina, Jon; Gilsanz, Ainhize (2009):** Salesperson empowerment in Spanish banks: A performance-driven view. In: Journal of Financial Services Marketing, Jg. 14, H. 1, S. 40–55.
- Bauer, Daniel J.; Curran, Patrick J. (2005):** Probing interactions in fixed and multilevel regression: inferential and graphical techniques. In: Multivariate Behavioral Research, Jg. 40, H. 3, S. 373–400.
- Bauer, Daniel J.; Preacher, Kristopher J.; Gil, Karen M. (2006):** Conceptualizing and testing random indirect effects and moderated mediation in multilevel models: new procedures and recommendations. In: Psychological Methods, Jg. 11, H. 2, S. 142–163.
- Baumann, Chris; Burton, Suzan; Elliott, Gregory (2007):** Predicting Consumer Behavior in Retail Banking. In: Journal of Business & Management, Jg. 13, H. 1, S. 79–96.
- Baumann, Chris; Elliott, Greg; Hamin, Hamin (2010):** Modelling customer loyalty in financial services. A hybrid of formative and reflective constructs. In: International Journal of Bank Marketing, Jg. 29, H. 3, S. 247–267.
- Baumgartner, Hans; Homburg, Christian (1996):** Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: a review. In: International Journal of Research in Marketing, Jg. 13, H. 2, S. 139–161.
- Bawa, Kapil; Shoemaker, Robert W. (1987):** The effects of a direct mail coupon on brand choice behavior. In: Journal of Marketing Research, Jg. 24, H. 4, S. 370–376.
- Bearden, W. O.; Netemeyer, Richard G.; Teel, J. E. (1989):** Measurement of consumer susceptibility influence. In: Journal of Consumer Research, Jg. 15, S. 473–481.

- Bearden, William O.; Sharma, Subhash; Teel, Jesse E. (1982):** Sample size effects on chi square and other statistics used in evaluating causal models. In: *Journal of Marketing Research (JMR)*, Jg. 19, H. 4, S. 425–430.
- Beatty, Sharon E.; Kahle, Lynn R. (1988):** Alternative Hierarchies of the Attitude-Behavior Relationship: The Impact of Brand Commitment and Habit. In: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Jg. 16, H. 2, S. 1–10.
- Beck, Thorsten; Demirguc-Kunt, Asli (2006):** Small and medium-size enterprises: Access to finance as a growth constraint. In: *Journal of Banking & Finance*, Jg. 30, H. 11, S. 2931–2943.
- Bentler, Peter M. (1990):** Comparative fit indexes in structural models. In: *Psychological Bulletin*, Jg. 107, H. 2, S. 238–246.
- Bentler, Peter M.; Bonett, D. G. (1980):** Significance test and goodness of fit in the analysis of covariance structures. In: *Psychological Bulletin*, Jg. 88, S. 588–606.
- Bentler, Peter M. 12 (1992):** On the Fit of Models to Covariances and Methodology to the Bulletin. In: *Psychological Bulletin*, Jg. 112, S. 400–404.
- Berger, Allen N. (1999):** The "big picture" about relationship-based finance. In: *Proceedings of the Federal Reserve Bank of Chicago*, H. Mar, S. 390–400.
- Berger, Allen N.; Klapper, Leora F.; Udell, Gregory F. (2001):** The ability of banks to lend to informationally opaque small businesses. In: *Journal of Banking & Finance*, Jg. 25, H. 12, S. 2127–2167.
- Berger, Allen N.; Udell, Gregory F. (1995):** Relationship Lending and Lines of Credit in Small Firm Finance. In: *The Journal of Business*, Jg. 68, H. 3, S. 351–381.
- Berger, Allen N.; Udell, Gregory F. (2002):** Small business credit availability and relationship lending: The importance of bank organisational structure. In: *Economic Journal*, Jg. 112, H. 477, S. F32-F53.
- Berger, Allen N.; Udell, Gregory F. (2006):** A more complete conceptual framework for SME finance. In: *Journal of Banking & Finance*, Jg. 30, H. 11, S. 2945–2966.

**Berger, Christian; Ebling, Christine (2012):** Kundenloyalität bei Bankdienstleistungen: Cross-Buying im deutschen Privatkundengeschäft. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Jg. 64, H. 4, S. 426–443.

**Bergeron, Jasmin; Laroche, Michel (2009):** The effects of perceived salesperson listening effectiveness in the financial industry. In: Journal of Financial Services Marketing, Jg. 14, H. 1, S. 6–25.

**Bergmans, Bernhard (2007):** Banken-Handbuch Firmenkundenmarketing. Erfolgreiche Vermarktungs- und Vertriebskonzepte für Kreditinstitute. Berlin: Schmidt.

**Berlin, Mitchell (1996):** For better and for worse: three lending relationships. In: Business Review (Federal Reserve Bank of Philadelphia), H. 6, S. 3.

**Berlin, Mitchell; Mester, Loretta J. (1992):** Debt covenants and renegotiation. In: Journal of Financial Intermediation, Jg. 2, H. 2, S. 95–133.

**Bernet, Beat (1998):** Konzeptionelle Grundlagen des modernen Relationship Banking. In: Bernet, Beat; Held, Peter P. (Hg.): Relationship Banking. Kundenbeziehungen profitabler gestalten: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler, S. 3–68.

**Bernhardt, Kenneth L.; Donthu, Naveen; Kennett, Pamela A. (2000):** A longitudinal analysis of satisfaction and profitability. In: Journal of Business Research, Jg. 47, H. 2, S. 161–171.

**Berry, Leonard (1995):** Relationship marketing of services—growing interest, emerging perspectives. In: Journal of the Academy of Marketing Science, Jg. 23, H. 4, S. 236–245.

**Berry, Leonard L. (1983):** Relationship Marketing. In: Berry, Leonard L.; Shostack, G. Lynn; Upah, Gregory D. (Hg.): Emerging perspectives on services marketing. Chicago: American Marketing Association (Proceedings series / American Marketing Association), S. 25–28.

**Berry, Leonard L.; Thompson, Thomas (1982):** Relationship banking: the art of turning customers into clients. In: Journal of Retail Banking, Jg. 4, H. 2, S. 64–73.

**Berry, Leonard L.; Zeithaml, Valarie A.; Parasuraman, A. (1985):** Quality counts in services, too. In: Business Horizons, Jg. 28, H. 3, S. 44–52.

- Bharath, Sreedhar; Dahiya, Sandeep; Saunders, Anthony; Srinivasan, Anand (2007):** So what do I get? The bank's view of lending relationships. The economics of conflicts of interest financial institutions. In: Journal of Financial Economics, Jg. 85, H. 2, S. 368–419.
- Bhattacharya, Sudipto; Thakor, Anjan V. (1993):** Contemporary Banking Theory. In: Journal of Financial Intermediation, Jg. 3, H. 1, S. 2–50.
- Binks, Martin R.; Ennew, Christine T. (1997):** The relationship between U.K. banks and their small business customers. In: Small Business Economics, Jg. 9, H. 2, S. 167–178.
- Bitner, Mary Jo (1990):** Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses. In: Journal of Marketing, Jg. 54, H. 2, S. 69–82.
- Blackwell, Roger D.; Miniard, Paul W.; Engel, James F. (2001):** Consumer behavior. 9. ed. Fort Worth, Tex.: Harcourt College Publ.
- Blackwell, Steven; Szeinbach, Sheryl; Barnes, James; Garner, Dewey; Bush, Victoria (1999):** The antecedents of customer loyalty. An empirical investigation of the role of personal and situational aspects on repurchase decisions. In: Journal of Service Research, Jg. 1, H. 4, S. 362–375.
- Blau, Peter M. (1993):** Multilevel structural analysis. In: Social Networks, Jg. 15, H. 2, S. 201–215.
- Bless, Herbert; Schwarz, Norbert; Bodenhausen, Galen V.; Thiel, Lutz (2001):** Personalized versus generalized benefits of stereotype disconfirmation: trade-offs in the evaluation of atypical Exemplars and their social groups. In: Journal of Experimental Social Psychology, Jg. 37, H. 5, S. 386–397.
- Bliemel, Friedhelm; Eggert, Andreas (1989):** Kundenbindung aus Kundensicht. Grundlegende Konzeptualisierung und explorative Befunde. Kaiserslautern. (Kaiserslauterner Schriftenreihe, 4).
- Bloemer, Josée; de Ruyter, Ko; Wetzels, Martin (1999):** Linking perceived service quality and service loyalty: A multi-dimensional perspective. In: European Journal of Marketing, Jg. 33, H. 11/12, S. 1082–1106.

**Blut, Markus; Evanschitzky, Heiner; Vogel, Verena; Ahlert, Dieter (2007):** Switching Barriers in the Four-Stage Loyalty Model. In: *Advances in Consumer Research - North American Conference Proceedings*, Jg. 34, S. 726–734.

**Böhning, Dankmar (1998):** Zero-Inflated Poisson Models and C.A.MAN: a tutorial collection of evidence. In: *Biom. J.*, Jg. 40, H. 7, S. 833–843.

**Böhning, Dankmar; Dietz, Ekkehart; Schlattmann, Peter (1997):** Zero-inflates count models and their applications in public health and social science. In: Rost, J.; Langeheine, R. (Hg.): *Applications of latent trait and latent class models in social sciences*, S. 333–344.

**Bollen, Kenneth; Paxton, Pamela (1998):** Interactions of latent variables in structural equation models. In: *Structural Equation Modeling*, Jg. 5, H. 3, S. 267–293.

**Bollen, Kenneth A. (1987):** Total, direct, and indirect effects in structural equation models. In: Clogg, C. C. (Hg.): *Sociological methodology*. Washington, DC, S. 37–69.

**Bollen, Kenneth A. (1989):** *Structural equations with latent variables*. New York NY: Wiley (A Wiley-Interscience publication).

**Bollen, Kenneth A. (1996):** A limited-information estimator for LISREL models with or without heteroscedastic errors. In: Marcoulides, George A.; Schumacker, Randall E. (Hg.): *Advanced structural equation modeling. Issues and techniques*. [Nachdr.]. Mahwah, NJ: Erlbaum, S. 227–242.

**Bolton, Ruth; Kannan, P.; Bramlett, Matthew (2000):** Implications of loyalty program membership and service experiences for customer retention and value. In: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Jg. 28, H. 1, S. 95–108.

**Bolton, Ruth N. (1998):** A dynamic model of the duration of the customer's relationship with a continuous service provider: the role of satisfaction. In: *Marketing Science*, Jg. 17, H. 1, S. 45.

**Bolton, Ruth N.; Lemon, Katherine N. (1999):** A Dynamic Model of Customers' Usage of Services: Usage as an Antecedent and Consequence of Satisfaction. In: *Journal of Marketing Research*, Jg. 36, H. 2, S. 171–186.



- Bolton, Ruth N.; Lemon, Katherine N.; Verhoef, Peter C. (2008):** Expanding business-to-business customer relationships: modeling the customer's upgrade decision. In: Journal of Marketing, Jg. 72, H. 1, S. 46–64.
- Bonfield, E. H. (1974):** Attitude, social influence, personal norm, and intention interactions as related to brand purchase behavior. In: Journal of Marketing Research, Jg. 11, H. 4, S. 379–389.
- Bonner, Joseph M.; Calantone, Roger J. (2005):** Buyer attentiveness in buyer-supplier relationships. In: Industrial Marketing Management, Jg. 34, H. 1, S. 53–61.
- Boot, Arnoud W. A.; Thakor, Anjan V. (2000):** Can Relationship Banking Survive Competition? In: The Journal of Finance, Jg. 55, H. 2, S. 679–713
- Boot, Arnoud W.A. (2000):** Relationship banking: what do we know? In: Journal of Financial Intermediation, Jg. 9, H. 1, S. 7–25.
- Bortz, J.; Lienert, G. A. (2003):** Kurzgefasste Statistik für die klinische Forschung. Leitfaden für die verteilungsfreie Analyse kleiner Stichproben ; mit 91 Tabellen. 2., aktualisierte und bearb. Aufl. Heidelberg: Springer (Springer-Lehrbuch).
- Bortz, Jürgen; Döring, Nicola (2002):** Forschungsmethoden und Evaluation. Für Human- und Sozialwissenschaftler. 3., überarb. Aufl. Berlin: Springer (Springer-Lehrbuch).
- Bortz, Jürgen; Weber, René (2005):** Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler. Mit 242 Tabellen. 6., vollst. überarb. und aktualisierte Aufl. Heidelberg: Springer Medizin.
- Bowman, Douglas; Narayandas, Das (2001):** Managing Customer-Initiated Contacts with Manufacturers: The Impact on Share of Category Requirements and Word-of-Mouth Behavior. In: Journal of Marketing Research, Jg. 38, H. 3, S. 281–297.
- Brady, Michael K.; Cronin, J. Joseph, JR. (2001a):** Customer Orientation: Effects on Customer Service Perceptions and Outcome Behaviors. In: Journal of Service Research, Jg. 3, H. 3, S. 241–251.
- Brady, Michael K.; Cronin, J. Joseph, JR. (2001b):** Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: a hierarchical approach. In: Journal of Marketing, Jg. 65, H. 3, S. 34–49.

**Brambor, Thomas; Clark, William Roberts; Golder, Matt (2006):** Understanding interaction models: improving empirical analyses. In: *Political Analysis*, Jg. 14, H. 1, S. 63–82.

**Braun, Kathryn A (1999):** Postexperience Advertising Effects on Consumer Memory. *Journal of Consumer Research*, Jg. 25, H. 4, S. 319–334.

**Brealey, Richard A.; Myers, Stewart C. (2000):** Principles of corporate finance. 6. ed. Boston Mass.

**Breuer, Wolfgang; Perst, Achim (2007):** Retail banking and behavioral financial engineering: The case of structured products. In: *Journal of Banking & Finance*, Jg. 31, H. 3, S. 827–844.

**Brewer, Marilynn B. (1988):** A dual process model of impression formation. In: Wyer, Robert S; Srull, Thomas K. (Hg.): *Advances in social cognition*. Hillsdale, S. 1–36.

**Brewer, Marilynn B.; Harasty-Feinstein, Amy S. (1999):** Dual Processes in the cognitive representation of persons and social categories. In: Chaiken, Shelly; Trope, Yaacov (Hg.): *Dual-process theories in social psychology*. New York: Guilford Press, S. 255–270.

**Briggs, Andrew; Clark, Taane; Wolstenholme, Jane; Clarke, Philip (2003):** Missing... presumed at random: cost-analysis of incomplete data. In: *Health Econ.*, Jg. 12, H. 5, S. 377–392.

**Brinkmann, Jörg (2006):** Buying Center-Analyse auf der Basis von Vertriebsinformationen. 1. Aufl. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl. (Gabler Edition Wissenschaft Business-to-Business-Marketing).

**Brodie, Roderick J.; Coviello, Nicole E.; Brookes, Richard W.; Little, Victoria (1997):** Towards a paradigm shift in marketing? an examination of current marketing practices. In: *Journal of Marketing Management*, Jg. 13, H. 5, S. 383–406.

**Brost, Heike; Dahmen, Andreas; Lippmann, Ingo (2006):** Corporate Banking. 5. Aufl. Frankfurt.

**Brown, Eric C.; Catalano, Richard F.; Fleming, Charles B.; Haggerty, Kevin P.; Abbott, Robert D. (2005):** Adolescent Substance Use Outcomes in the Raising Healthy Children Project: A Two-Part Latent Growth Curve Analysis. In: *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, Jg. 73, H. 4, S. 699–710.

**Browne, Michael W. (2001):** An overview of analytic rotation in exploratory factor analysis. In: *Multivariate Behavioral Research*, Jg. 36, H. 1, S. 111–150.

- Browne, Michael W.; Cudeck, Robert (1993):** Alternative ways of assessing equation model fit. In: Bollen, Kenneth A.; Long, J. Scott (Hg.): Testing structural equation models. Newbury Park: Sage (Sage focus editions, 154), S. 136–162.
- Bruhn, Manfred (1998):** Wirtschaftlichkeit des Qualitätsmanagements. Qualitätscontrolling für Dienstleistungen. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Bruhn, Manfred (2001):** Relationship Marketing. Das Management von Kundenbeziehungen. München: Vahlen.
- Bruhn, Manfred (2003):** Kundenorientierung. Bausteine eines exzellenten Unternehmens. Orig.-Ausg., 2., völlig überarb. Aufl. München: Dt. Taschenbuch-Verl. (dtv ; 50808 : Beck-Wirtschaftsberater im dtv).
- Bruhn, Manfred (2009):** Relationship Marketing. Das Management von Kundenbeziehungen. 2., vollst. überarb. Aufl. München: Vahlen.
- Bruhn, Manfred; Batt, Verena (2011):** Mitarbeitende als Erlebnisprovider. In: Marketing - Zeitschrift für Forschung und Praxis, Jg. 33, S. 208–220.
- Bruhn, Manfred; Meffert, Heribert (Hg.) (1998):** Handbuch Dienstleistungsmanagement. Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung. Wiesbaden: Gabler.
- Brunner, Antje; Krahnen, Jan P. (2002):** Multiple Lenders and Corporate Distress: Evidence on Debt Restructuring. Working Paper Series. In: SSRN eLibrary. Online verfügbar unter doi:10.2139/ssrn.302351.
- Buis, M. L. (2010):** Direct and indirect effects in a logit model. In: Stata Journal, Jg. 10, H. 1, S. 11–29.
- Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (30.10.2007):** Mindestanforderungen an das Risikomanagement - MaRisk. In: Rundschreiben 5/2007.
- Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2009):** Entwurf einer Neufassung der MaRisk vom 25.02.2009. Online verfügbar unter [http://www.bundesbank.de/bankenaufsicht/bankenaufsicht\\_marisk.php](http://www.bundesbank.de/bankenaufsicht/bankenaufsicht_marisk.php).
- Bunn, Michele D. (1993):** Information search in industrial purchase decisions. In: Journal of Business-to-Business Marketing, Jg. 1, H. 2, S. 67–102.

- Burch, Timothy R.; Nanda, Vikram; Warther, Vincent (2005):** Does it pay to be loyal? an empirical analysis of underwriting relationships and fees. In: *Journal of Financial Economics*, Jg. 77, H. 3, S. 673–699.
- Burda, Wolfgang A. (1987):** Institutswerbung im Firmenkundengeschäft. In: Süchting, Joachim; van Hooven, Eckart (Hg.): *Handbuch des Bankmarketing*. Wiesbaden: Gabler, S. 303–323.
- Burnham, Kenneth P.; Anderson, David R. (2004):** Multimodel inference: understanding AIC and BIC in model selection. In: *Sociological Methods & Research*, Jg. 33, H. 2, S. 261–304.
- Büschgen, Hans E.; Büschgen, Anja (2002):** *Bankmarketing*. 2., aktualisierte und erw. Aufl. Düsseldorf: Verl. Wirtschaft und Finanzen.
- Büschgen, Hans Egon (1999):** *Bankbetriebslehre. Bankgeschäfte und Bankmanagement*. 5., vollst. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden: Gabler (Gabler-Lehrbuch).
- Büschgen, Hans Egon; Börner, Christoph J (2003):** *Bankbetriebslehre*. 4., neu bearb. und erw. Aufl. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Butler, Patrick; Durkin, Mark (1998):** Relationship intermediaries: business advisers in the small firm-bank relationship. In: *International Journal of Bank Marketing*, Jg. 16, H. 1, S. 32–38.
- Byrne, Barbara M. (2001):** *Structural equation modeling with AMOS. Basic concepts, applications, and programming*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum (Multivariate applications book series).
- Cameron, A. Colin; Trivedi, Pravin K. (2007):** *Regression analysis of count data*. 6. print. Cambridge: Univ. Press (Econometric Society monographs, 30).
- Cameron, Adrian Colin; Trivedi, Pravin K. (2009):** *Microeconometrics. Methods and applications*. 8. printing. Cambridge: Cambridge Univ. Press.
- Capon, Noel; Farley, John; Hoenig, Scott (1990):** Determinants of financial performance : a meta-analysis. In: *Management Science*, Jg. 36, S. 1143–1159.
- Carletti, Elena (2004):** The structure of bank relationships, endogenous monitoring, and loan rates. Corporate Governance in the Banking and Financial Services Industries. In: *Journal of Financial Intermediation*, Jg. 13, H. 1, S. 58–86.

**Carruthers, Peter (2009):** An architecture for dual reasoning. In: Evans, Jonathan St. B. T.; Frankish, Keith (Hg.): In two minds. Dual processes and beyond. Oxford: Oxford University Press, S. 109–127.

**Carson, David; Gilmore, Audrey; Walsh, Susan (2004):** Balancing transaction and relationship marketing in retail banking. In: Journal of Marketing Management, Jg. 20, H. 3/4, S. 431–455.

**Carter, David A.; McNulty, James E. (2005):** Deregulation, technological change, and the business-lending performance of large and small banks. In: Journal of Banking & Finance, Jg. 29, H. 5, S. 1113–1130.

**Caruana, Albert (2004):** The impact of switching costs on customer loyalty: A study among corporate customers of mobile telephony. In: Journal of Targeting, Measurement & Analysis for Marketing, Jg. 12, H. 3, S. 256–268.

**Caselli, Stefano (2005a):** Corporate Banking strategies: products, markets and channels. In: de Laurentis, Giacomo (Hg.): Strategy and organization of corporate banking. With 49 tables. 1. Aufl. Berlin: Springer, S. 37–62.

**Caselli, Stefano (2005b):** The competitive models of corporate banking and the relationship towards SMEs. In: Piccola impresa, Jg. 18, H. 1, S. 41–80.

**Chakraborty, Atreya; Hu, Charles X. (2006):** Lending relationships in line-of-credit and nonline-of-credit loans: Evidence from collateral use in small business. In: Journal of Financial Intermediation, Jg. 15, H. 1, S. 86–107.

**Chalupka, Radovan; Kopecsni, Juraj (2008):** Modeling bank loan LGD of corporate and SME segments: a case study. Herausgegeben von Faculty of Social Sciences Institute of Economic Studies. Charles University Prag. (IES Working Paper, 27).

**Chalupka, Radovan; Kopecsni, Juraj (2009):** Modeling bank loan LGD of corporate and SME segments: a case study. In: Czech Journal of Economics and Finance, Jg. 59, H. 4, S. 360–382.

**Chan, E.; Harmon, R. R.; Demirkan, H. (2012):** Privacy and Value Co-creation for IT-Enabled Service Systems: Cui Bono? In: System Science (HICSS), 2012 45th Hawaii International Conference on System Science, S. 1573–1582.

**Chan, Y. H. (2005):** Log-linear models: poisson regression. In: Singapore Medical Journal, Jg. 46, H. 8, S. 377–385.

**Chandler, Jennifer D.; Vargo, Stephen L. (2011):** Contextualization and value-in-context: How context frames exchange. In: Marketing Theory, Jg. 11, H. 1, S. 35–49.

**Chen, Feinian; Bollen, Kenneth A.; Paxton, Pamela; Curran, Patrick J.; KIRBY, JAMES B. (2001):** Improper solutions in structural equation models. In: Sociological Methods & Research, Jg. 29, H. 4, S. 468–508.

**Chen, H. Y.; Little, Roderick J. (1999):** A test of missing completely at random for generalised estimating equations with missing data. In: Biometrika, Jg. 86, H. 1, S. 1–13.

**Cheung, Gordon W.; Lau, Rebecca S. (2008):** Testing mediation and suppression effects of latent variables. bootstrapping with structural equation models. In: Organizational Research Methods, Jg. 11, H. 2, S. 296–325.

**Cheung, Mike W. -L (2007):** Comparison of approaches to constructing confidence intervals for mediating effects using structural equation models. In: Structural Equation Modeling, Jg. 14, H. 2, S. 227–246.

**Chin, Wynne W. (1998):** The partial least square approach for structural equation modeling. In: Marcoulides, George A. (Hg.): Modern methods for business research. Mahwah N.J. u.a.: Erlbaum (Quantitative methodology series), S. 295–336.

**Chin, Wynne W.; Marcolin, Barbara L.; Newsted, Peter R. (1996):** A Partial Least Squares Latent Variable Modeling Approach for Measuring Interaction Effects: Results from a Monte Carlo Simulation Study and an Electronic-Mail Emotion/Adoption Study. In: DeGross, Janice I. (Hg.): Proceedings of the Seventeenth International Conference on Information Systems. December 16 - 18, 1996, Cleveland, Ohio. Cleveland, Ohio., S. 21 ff.

**Chin, Wynne W.; Marcolin, Barbara L.; Newsted, Peter R. (2003):** A Partial Least Squares Latent Variable Modeling Approach for Measuring Interaction Effects: Results from a Monte

Carlo Simulation Study and an Electronic-Mail Emotion/Adoption Study. In: Information Systems Research, Jg. 14, H. 2, S. 189–217.

**Choffray, Jean-marie; Lilien, Gary L. (1978):** Assessing response to industrial marketing strategy. In: Journal of Marketing, Jg. 42, H. 2, S. 20–31.

**Churchill, Gilbert A., JR. (1979):** A paradigm for developing better measures of marketing constructs. In: Journal of Marketing Research, Jg. 16, H. 1, S. 64–73.

**Coenders, Germà; Batista-Foguet, Joan; Saris, Willem (2008):** Simple, efficient and distribution-free approach to interaction effects in complex structural equation models. In: Quality and Quantity, Jg. 42, H. 3, S. 369–396.

**Cohen, Jacob 12 (1992):** A power primer. In: Psychological Bulletin, Jg. 112, H. 1, S. 155–159.

**Cohen, Jacob Willem; Cohen P. (1983):** Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences. Hillsdale, NJ.

**Cole, Rebel A. (1998):** The importance of relationships to the availability of credit. In: Journal of Banking & Finance, Jg. 22, H. 6-8, S. 959–977.

**Cole, Rebel A.; Goldberg, Lawrence; White, Lawrence (1999):** Cookie-cutter versus character: the micro structure of small business lending by large and small banks. In: Proceedings of the Federal Reserve Bank of Chicago, H. Mar, S. 362–389.

**Colgate, Mark (1999):** Customer satisfaction and loyalty. How New Zealand banks need to improve. In: University of Auckland Business Review, Jg. 1, H. 1, S. 37–48.

**Colgate, Mark; Stewart, Kate; Kinsella, Ray (1996):** Customer defection: a study of the student market in Ireland. In: International Journal of Bank Marketing, Jg. 14, H. 3, S. 23.

**Corsten, Hans; Gössinger, Ralf (2007):** Dienstleistungsmanagement: Oldenbourg, R.

**Courpasson, David (1997):** The French deposit bank: managerial professions between rationalization and trust. In: Morgan, Glenn; Knights, David (Hg.): Regulation and deregulation in European financial services. Basingstoke, HampshireMacmillan,, S. 66–85.

**Crane, Dwight; Eccles, Robert (1993):** Customer relationships in the 1990s. In: Hayes, Samuel L. (Hg.): Financial services. Perspectives and challenges. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, S. 131–144.

**Cretu, Anca; Brodie, Roderick J. (2007):** The influence of brand image and company reputation where manufacturers market to small firms: a customer value perspective. In: *Industrial Marketing Management*, Jg. 36, S. 230–240.

**Cribari-Neto, Francisco; Zeileis, Achim:** Beta regression in R. Wirtschaftsuniversität Wien. Wien. (Research Report Series, 98).

**Cronin, J. Joseph, JR.; Brady, Michael K.; Hult, G. Tomas M. (2000):** Assessing the Effects of Quality, Value, and Customer Satisfaction on Consumer Behavioral Intentions in Service Environments. In: *Journal of Retailing*, Jg. 76, H. 2, S. 193–218.

**Cronin, J. Joseph, JR.; Taylor, Steven A. (1992):** Measuring service quality: A reexamination and extension. In: *Journal of Marketing*, Jg. 56, H. 3, S. 55–68.

**Cronin, J. Joseph, JR.; Taylor, Steven A. (1994):** SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations. In: *Journal of Marketing*, Jg. 58, H. 1, S. 125–131.

**Crosby, Lawrence A.; Evans, Kenneth A.; Cowles, Deborah (1990):** Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective. In: *Journal of Marketing*, Jg. 54, H. 3, S. 68–81.

**Crosby, Lawrence A.; Stephens, Nancy (1987):** Effects of Relationship Marketing on Satisfaction, Retention, and Prices in the Life Insurance Industry. In: *Journal of Marketing Research*, Jg. 24, H. 4, S. 404–411.

**Crow, Lowell E.; Lindquist, Jay D. (1985):** Impact of organizational and buyer characteristics on the buying center. In: *Industrial Marketing Management*, Jg. 14, H. 1, S. 49–58.

**Cudd, Mike; Davis, Harold E.; Eduardo, Marcelo (2006):** Mimicking Behavior in Repurchase Decisions. In: *Journal of Behavioral Finance*, Jg. 7, H. 4, S. 222–229.

**Cunningham, Malcolm T. (1982):** An interaction approach to purchasing strategy. In: Hakansson, Hakan (Hg.): *International marketing and purchasing of industrial goods. An interaction approach*. Chichester, New York: Wiley, S. 345–357.



- Cunningham, Malcolm T.; Turnbull, Peter W. (1982):** Inter-organizational personal contact patterns. In: Hakansson, Hakan (Hg.): International marketing and purchasing of industrial goods. An interaction approach. Chichester, New York: Wiley, S. 304–316.
- Curran, Patrick J.; Bauer, Daniel J.; Willoughby, Michael T. (2006):** Testing and probing interactions in hierarchical linear growth models. In: Bergeman, Cindy S.; Boker, Steven M. (Hg.): Methodological issues in aging research. Mahwah N.J.: Lawrence Erlbaum Associates (Notre Dame series on quantitative methodologies), S. 99–129.
- Curran, Patrick J.; West, Stephen G.; Finch, John F. (1996):** The robustness of test statistics to nonnormality and specification error in confirmatory factor analysis. In: Psychological Methods, Jg. 1, H. 1, S. 16–29.
- Czepiel, John A. (1990):** Service encounters and service relationships: Implications for research. In: Journal of Business Research, Jg. 20, H. 1, S. 13–21.
- Dabholkar, Pratibha A.; Shepherd, C. David; Thorpe, Dayle I. (2000):** A comprehensive framework for service quality: an investigation of critical conceptual and measurement issues through a longitudinal study. In: Journal of Retailing, Jg. 76, H. 2, S. 139–173.
- Dahiya, Sandeep; Saunders, Anthony; Srinivasan, Anand (2003):** Financial distress and bank lending relationships. In: Journal of Finance, Jg. 58, H. 1, S. 375–399.
- Darby, Michael R.; Karni, Edi (1973):** Free Competition and the Optimal Amount of Fraud. In: The Journal of Law and Economics, Jg. 16, H. 1, S. 67–88.
- Darmawan, Gusti (2002):** NORM software review: handling missing values with multiple imputation methods. In: Evaluation Journal of Australasia, Jg. 2, H. 1, S. 51–57.
- Daszykowski, M.; Kaczmarek, K.; Vander Heyden, Y.; Walczak, B. (2007):** Robust statistics in data analysis -- A review: Basic concepts. In: Chemometrics and Intelligent Laboratory Systems, Jg. 85, H. 2, S. 203–219.
- Davis, Philip J. (2007):** Gamma function and related functions. In: Abramowitz, Milton; Stegun, Irene A. (Hg.): Handbook of mathematical functions. With formulas, graphs, and mathematical tables. 9. Dover print. New York, NY: Dover Publ. (Dover books on mathematics), S. 253–293.

**Davis-Sramek, Beth; Droge, Cornelia; Mentzer, John; Myers, Matthew (2009):** Creating commitment and loyalty behavior among retailers: what are the roles of service quality and satisfaction? In: Journal of the Academy of Marketing Science, Jg. 37, H. 4, S. 440–454.

**Davutyan, Nurhan (1989):** Bank failures as Poisson variates. In: Economics Letters, Jg. 29, H. 4, S. 333–338.

**Dawes, Philip L.; Dowling, Grahame R.:** Determinants of pre-purchase information search effort for management consulting services. Kensington, NSW,. (Working paper series :Australian Graduate School of Management, the University of New South Wales).

**Day, Abby (1985):** Selling to the corporate customer. In: International Journal of Bank Marketing, Jg. 3, H. 4, S. 60–70.

**Day, Ellen; Barksdale, Hiram (1994):** Organizational Purchasing of Professional Services: The Process of Selecting Providers. In: Journal of Business & Industrial Marketing, Jg. 9, H. 3, S. 44–51.

**de Brentani, Ulirike; Ragot, Emmanuel (1996):** Developing new business-to-business professional services: What Factors impact performance? In: Industrial Marketing Management, Jg. 25, S. 517–530.

**de Laurentis, Giacomo (2005):** Corporate banker's role and credit risk management. In: de Laurentis, Giacomo (Hg.): Strategy and organization of corporate banking. With 49 tables. 1. Aufl. Berlin: Springer .

**Dean, Alison (2004):** Links between organisational and customer variables in service delivery. In: International Journal of Service Industry Management, Jg. 15, H. 4, S. 332–350.

**Deaux, Edward; Callaghan, John W. (1985):** Key informant versus self-report estimates of health-risk behavior. In: Evaluation Review, Jg. 9, S. 365–368.

**Degryse, Hans; Ongena, Steven (2001):** Bank relationships and firm profitability. In: Financial Management, Jg. 30, H. 1, S. 9–34.

**Degryse, Hans; Ongena, Steven R. (2007):** Competition and regulation in the banking sector: a review of the empirical evidence on the sources of bank rents.

**Degryse, Hans; Ongena, Steven R. (2008):** Competition and regulation in the banking sector: a review of the empirical evidence on the sources of bank rents. In: Thakor, Anjan V.; Boot, Arnoud W. A. (Hg.): Handbook of financial intermediation and banking. Amsterdam: North-Holland/Elsevier (Handbooks in finance), S. 483–554.

**Degryse, Hans; van Cayseele, Patrick (2000):** Relationship Lending within a Bank-Based System: Evidence from European Small Business Data. In: Journal of Financial Intermediation, Jg. 9, H. 1, S. 90–109.

**Dekimpe, Marnik G.; Hanssens, Dominique M.; Silva-Risso, Jorge M. (1998):** Long-run effects of price promotions in scanner markets. In: Journal of Econometrics, Jg. 89, H. 1-2, S. 269–291.

**Dentz, Markus (2011a):** Bankbeziehungen im Fokus. In: Der Treasurer, H. 11, S. 6.

**Dentz, Markus (2011b):** Bankgeschäfte analysieren. In: Der Treasurer, H. 4, S. 5.

**Dentz, Markus (2013):** "Hier droht ein unnötiger Kollateralschaden". In: Der Treasurer, H. 4, S. 4.

**Detragiache, Enrica; Garella, Paolo; Guiso, Luigi (2000):** Multiple versus Single Banking Relationships: Theory and Evidence. In: The Journal of Finance, Jg. 55, H. 3, S. 1133–1161.

**Diamond, Douglas W. (1984):** Financial Intermediation and Delegated Monitoring. In: The Review of Economic Studies, Jg. 51, H. 3, S. 393–414.

**Dick, Alan; Basu, Kunal (1994):** Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework. In: Journal of the Academy of Marketing Science, Jg. 22, H. 2, S. 99–113.

**Die Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2003):** Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen. Fundstelle: Aktenzeichen der Kommission: K(2003) 1422.

**Diekmann, Andreas (2002):** Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. 9. Aufl., Orig.-Ausg. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verl. (rororo Rowohlts Enzyklopädie, 55551).

**Diller, Hermann (1995):** Beziehungs-Marketing. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Jg. 9, S. 442–447.

**Diller, Hermann (1996):** Kundenbindung als Marketingziel. In: Marketing ZFP - Zeitschrift für Forschung und Praxis, Jg. 2, S. 81–93.

**Diller, Hermann (2006):** Probleme der Handhabung von Strukturgleichungsmodellen in der betriebswirtschaftlichen Forschung. In: Die Betriebswirtschaft, Jg. 66, H. 6, S. 611–617.

**Donnelly, James; Berry, Leonard L.; Thompson, Thomas (1985):** Marketing financial services. A strategic vision. Homewood, Ill.: Dow Jones-Irwin.

**Dowideit, Martin (2008):** Finanzkrise schlägt auf die Wirtschaft durch. In: Die Welt, Ausgabe Internet, 01.10.2008.

**Drengner, Jan (2012):** Service-Dominant Logic – Konzept und Implikationen für das Marketingmanagement. In: Business + Innovation, 3. Jg (2012), Nr. 4, S. 8–15

**Drucker, Steven; Puri, Manju (2005):** On the benefits of concurrent lending and underwriting. In: The Journal of Finance, Jg. 60, H. 6, S. 2763–2799.

**Du, Rex Yuxing; Kamakura, Wagner A.; Mela, Carl F. (2007):** Size and share of customer wallet. In: Journal of Marketing, Jg. 71, H. 2, S. 94–113.

**Duan, Naihua; Manning, Willard G.; Morris, Carl N.; Newhouse, Joseph P. (1982):** A comparison of alternative models for the demand for medical care. Santa Monica, Calif.: Rand (Health insurance experiment series, R-2754-HHS).

**Duncan, Elizabeth; Elliott, Greg (2004):** Efficiency, customer service and financial performance among Australian financial institutions. In: International Journal of Bank Marketing, Jg. 22, H. 5, S. 319–342.

**Duncan, Terry E.; Duncan, Susan C.; Strycker, Lisa A. (2006):** An introduction to latent variable growth curve modeling. Concepts, issues, and applications. 2. ed. Mahwah, NJ: Erlbaum (Quantitative methodology series).

**Duncan, Terry E.; Duncan, Susan C.; Strycker, Lisa A.; Li, Fuzhong (2002):** A latent variable framework for power estimation within intervention contexts. In: Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment, Jg. 24, H. 1, S. 1–12.

**Dwyer, F.Robert; Schurr, Paul H.; Oh, Sejo (1987):** Developing buyer-seller relationships. In: Journal of Marketing, Jg. 51, H. 2, S. 11–27.

**Dyer, Jeffrey; Singh, Harbir (1998):** The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. In: *Academy of Management Review*, Jg. 23, H. 4, S. 660–679.

**Eberl, Markus (2006):** Formative und reflektive Konstrukte und die Wahl des Strukturgleichungsverfahrens. In: *Die Betriebswirtschaft*, Jg. 66, H. 6, S. 651–668.

**Edvardsson, Bo; Johnson, Michael D.; Gustafsson, Anders; Strandvik, Tore (2000):** The effects of satisfaction and loyalty on profits and growth: products versus services. In: *Total Quality Management*, Jg. 11, H. 7, S. S918.

**Edwards, Jeffrey R.; Lambert, Lisa Schurer (2007):** Methods for integrating moderation and mediation: A general analytical framework using moderated path analysis. In: *Psychological Methods*, Jg. 12, H. 1, S. 1–22.

**Eilenberger, Guido (1996):** Bankbetriebswirtschaftslehre. Grundlagen - internationale Bankleistungen - Bank-Management. 6., völlig neu bearb. Aufl. München: Oldenbourg (Lehr- und Handbücher zu Geld, Börse, Bank und Versicherung).

**Eliason, Scott R. (2009):** Maximum likelihood estimation. Logic and practice. [Nachdr.]. Newbury Park, Calif.: Sage Publ.

**Elsas, Ralf; Krahnen, Jan P. (2003):** Universal banks and relationships with firms. Center for Financial Studies, Johann Wolfgang Goethe Universität (Frankfurt). Frankfurt. (CFS Working Paper, 2003/20).

**Elsas, Ralf; Krahnen, Jan P. (2004a):** Universal banks and relationships with firms. In: Krahnen, Jan Pieter; Schmidt, Reinhard H. (Hg.): *The German financial system*. Oxford, New York: Oxford University Press, S. 197–232.

**Elsas, Ralf; Krahnen, Jan P. (2004b):** Universal banks and relationships with firms. Center for Financial Studies, Johann Wolfgang Goethe Universität (Frankfurt). Frankfurt. (CEPR Discussion Paper, 4224).

**Elsas, Ralf; Krahnen, Jan Pieter (1998):** Is relationship lending special? Evidence from credit-file data in Germany. In: *Journal of Banking & Finance*, Jg. 22, H. 10-11, S. 1283–1316.

- Emsley, Richard; Dunn, Graham; White, Ian R. (2010):** Mediation and moderation of treatment effects in randomised controlled trials of complex interventions. In: *Statistical Methods in Medical Research*, Jg. 19, H. 3, S. 237–270.
- Enders; Craig K. (2001):** A primer on maximum likelihood algorithms available for use with missing data. In: *Structural Equation Modeling*, Jg. 8, H. 1, S. 128–141.
- Enders, Craig K. (2002):** Applying the Bollen-Stine Bootstrap for Goodness-of-Fit Measures to Structural Equation Models with Missing Data. In: *Multivariate Behavioral Research*, Jg. 37, H. 3, S. 359–377.
- Enders, Craig K. (2006):** Analyzing structural equation models with missing data. In: Hancock, Gregory R. (Hg.): *Structural equation modeling. A second course*. Greenwich, Conn.: Information Age Publ. (Quantitative methods in education and the behavioral sciences), S. 313–342.
- Engelhardt, Werner; Reckenfelderbäumer, Martin (2006):** Industrielles Service-Management. In: Kleinaltenkamp, Michael (Hg.): *Markt- und Produktmanagement. Die Instrumente des Business-to-Business-Marketing*. 2., überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 209–317.
- Engelhardt, Werner Hans; Kleinaltenkamp, Michael; Reckenfelderbäumer, Martin (1993):** Leistungsbündel als Absatzobjekte. Ein Ansatz zur Überwindung der Dichotomie von Sach- und Dienstleistungen. In: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, Jg. 45, H. 5, S. 395–426.
- Enke, Margit; Poznaski, Steffi (2005):** Kundenintegration bei Finanzdienstleistungen. In: *Freiberg Working Papers*, H. 11, zuletzt geprüft am 1-30.
- Ennew, Christine; Binks, Martin (1996a):** Good and bad customers: the benefit of participating in the banking relationship. In: *International Journal of Bank Marketing*, Jg. 14, H. 2, S. 5–13.
- Ennew, Christine; Binks, Martin (1996b):** The impact of service quality and service characteristics on customer retention: small businesses and their banks in the UK. In: *British Journal of Management*, Jg. 7, H. 3, S. 219–230.
- Ennew, Christine T.; Binks, Martin R. (1999):** Impact of participative service relationships on quality, satisfaction and retention: an exploratory study. In: *Journal of Business Research*, Jg. 46, H. 2, S. 121–132.

- Espinheira, Patrícia L.; Ferrari, Silvia L. P.; Cribari-Neto, Francisco (2008):** On beta regression residuals. In: *Journal of Applied Statistics*, Jg. 35, H. 4, S. 407–419. #
- Evanschitzky, Heiner; Wunderlich, Maren (2006):** An Examination of Moderator Effects in the Four-Stage Loyalty Model. In: *Journal of Service Research*, Jg. 8, H. 4, S. 330–345.
- Fabrigar, Leandre; Wegener, Duane; MacCallum, Robert; Strahan, Erin (1999):** Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. In: *Psychological Methods Psychological Methods*, Jg. 4, H. 3, S. 272–299.
- Fader, Peter S.; Hardie, Bruce; Shang, Jen (2009):** Customer-base analysis in a discrete-time noncontractual setting. Philadelphia. University of Pennsylvania.
- Fader, Peter S.; Hardie, Bruce G. S.; Ka Lok Lee (2005):** "Counting your customers" the easy way: an alternative to the Pareto/NBD Model. In: *Marketing Science*, Jg. 24, H. 2, S. 275–284.
- Famoye, Felix; Singh, Karan P. (2006):** Zero-inflated generalized poisson regression model with an application to domestic violence data. In: *Journal of Data Science*, Jg. 4, S. 117–130.
- Ferrari, Silvia L.; Cribari-Neto, Francisco (2004):** Beta regression for modelling rates and proportions. In: *Journal of Applied Statistics*, Jg. 31, H. 7, S. 799–815.
- Ferron, John M.; Hess, Melinda R. (2007):** Estimation in SEM: a concrete example. In: *Journal of Educational and Behavioral Statistics*, Jg. 32, H. 1, S. 110–120.
- Field, Andy P. (2009):** *Discovering statistics using SPSS. (and sex and drugs and rock'n'roll)*. 3. ed., reprinted 2009 (twice). Los Angeles, Calif.: Sage.
- File, Karen Maru; Mack, Judith L.; Prince, Russ Alan (1995):** The effect of interactive marketing on commercial customer satisfaction in international financial markets. In: *Journal of Business & Industrial Marketing*, Jg. 10, H. 2, S. 69–75.
- Finney, Sara J.; DiStefano, Christine (2006):** Non-normal and categorical data in structural equation modeling. In: Hancock, Gregory R. (Hg.): *Structural equation modeling. A second course*. Greenwich, Conn.: Information Age Publ. (Quantitative methods in education and the behavioral sciences), S. 269–314.

**Fishbein, Martin; Ajzen, Icek (1975):** Belief, attitude, intention and behavior. An introduction to theory and research. Reading Mass.: Addison-Wesley (Addison-Wesley series in social psychology).

**Fitschen, Jürgen (2007):** Corporate Banking - Herausforderungen für ein ertragreiches Wachstum. In: Baxmann, Ulf (Hg.): Innovative Ertragsstrategien für Kreditinstitute. 7. Norddeutscher Bankentag, 10. Kreditwirtschaftliches Kontaktforum. 1. Aufl. Frankfurt am Main: Bankakademie-Verl., S. 95–106.

**Flint, Daniel J.; Blocker, Christopher P.; Boutin, Philip J., JR. (2011):** Customer value anticipation, customer satisfaction and loyalty: An empirical examination. Special issue on Service-Dominant Logic in Business Markets. In: Industrial Marketing Management, Jg. 40, H. 2, S. 219–230.

**Floh, Arne (2004):** Kundenbindung im Internet. Messung der psychografischen Antezedenzbedingungen von Kundenbindung im Kontext elektronischer Geschäftsbeziehungen. Hamburg: Kovac (Schriftenreihe Innovative betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 155).

**Ford, David (1982):** The development of buyer-seller relationships in industrial markets. In: Hakansson, Hakan (Hg.): International marketing and purchasing of industrial goods. An interaction approach. Chichester, New York: Wiley, S. 288–304.

**Ford, David (1997a):** Introduction: the interaction approach. In: Ford, David (Hg.): Understanding business markets. Interaction, relationships and networks. London: Dryden Press, S. ix–xvi.

**Ford, David (1997b):** The development of buyer-seller relationships in industrial markets. In: Ford, David (Hg.): Understanding business markets. Interaction, relationships and networks. London: Dryden Press, S. 39–54.

**Ford, David (Hg.) (1997):** Understanding business markets. Interaction, relationships and networks. London: Dryden Press.

**Fornell, Claes; Johnson, Michael D.; Anderson, Eugene W.; Jaesung Cha; Bryant, Barbara Everitt (1996):** The american customer satisfaction index: nature, purpose, and findings. In: Journal of Marketing, Jg. 60, H. 4, S. 7–18.

**Fornell, Claes; Larcker David F. (1981):** Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. In: Journal of Marketing Research, Jg. 18, S. 39–50.



- Foscht, Thomas (2002):** Kundenloyalität. Integrative Konzeption und Analyse der Verhaltens- und Profitabilitätswirkungen. 1. Aufl. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl..
- Foscht, Thomas; Swoboda, Bernhard (2004):** Käuferverhalten. Grundlagen, Perspektiven, Anwendungen. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler (Gabler-Lehrbuch).
- Foss, Tron; Jöreskog, Karl G.; Olsson, Ulf H. (2011):** Testing structural equation models: The effect of kurtosis. In: Computational Statistics & Data Analysis, Jg. 55, H. 7, S. 2263–2275.
- Foster, Brian D.; Cadogan, John W. (2000):** Relationship selling and customer loyalty: an empirical investigation. In: Marketing Intelligence & Planning, Jg. 18, H. 4, S. 185–199.
- Fox, Edward J.; Thomas, Jaquelyn (2006):** Predicting retail customers' share-of-wallet using shopper loyalty card data. Dallas. Southern Methodist University.
- Francoeur, Richard B. (2011):** Interpreting interactions of ordinal or continuous variables in moderated regression using the zero slope comparison: tutorial, new extensions, and cancer symptom applications. In: International Journal of Society Systems Science, Jg. 3, H. 1, S. 137–158.
- Franke, Günter; Hax, Herbert (1999):** Finanzwirtschaft des Unternehmens und Kapitalmarkt. Mit 34 Tabellen. 4., neu bearb. und erw. Aufl. Berlin: Springer (Springer-Lehrbuch).
- Frankish, Keith; Evans, Jonathan St. B. T. (2009):** The duality of mind: an historical perspective. In: Evans, Jonathan St. B. T.; Frankish, Keith (Hg.): In two minds. Dual processes and beyond. Oxford: Oxford University Press, S. 1–29.
- Franzese, Robert; Kam, Cindy; Jamal, Amaney (September 2001):** Modeling and interpreting interactive hypotheses in regression analysis. Herausgegeben von University of Michigan. Ann Arbor.
- Frauendorf, Janine; Kähm, Elena; Kleinaltenkamp, Michael (2007):** Business-to-business markets - status quo and future trends. In: Journal of Business Market Management, Jg. 1, H. 1, S. 7–39.
- Friderichs, Hans; Paraque, Bernard; Sauvé, Annie (1999):** Structures of corporate finance in Germany and France: a comparative analysis for west German and French incorporated enter-

prises with special reference to institutional factors. In: Sauvé, Annie; Scheuer, Manfred; Friderichs, Hans (Hg.): Corporate finance in Germany and France. A joint research project of the Deutsche Bundesbank and the Banque de France. Frankfurt am Main: Deutsche Bundesbank [u.a.], S. 63–139.

**Frien, Bastian; Dentz, Markus (2011):** "Wir sind nicht der billige Jakob". In: Finance, Jg. o.Jg., H. M rz, S. 26–29.

**Fuchs, Christoph; Diamantopoulos, Adamantios (2009):** Using single-item measures for construct measurement in management research. In: Die Betriebswirtschaft, Jg. 69, S. 195–210.

**Fullerton, Gordon (2005):** The Impact of Brand Commitment on Loyalty to Retail Service Brands. In: Canadian Journal of Administrative Sciences, Jg. 22, H. 2, S. 97–110.

**Gadde, Lars-Erik; Mattsson, Lars-Gunnar (1987):** Stability and change in network relationships. In: International Journal of Research in Marketing, Jg. 4, H. 1, S. 29–41.

**Ganesan, Shankar (1994):** Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. In: Journal of Marketing, Jg. 58, H. 2, S. 1–19.

**Garbarino, Ellen; Johnson, Mark S. (1999):** The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships. In: Journal of Marketing, Jg. 63, H. 2, S. 70–87.

**Garland, Ron (2002):** Non-financial drivers of customer profitability in personal retail banking. In: Journal of Targeting, Measurement & Analysis for Marketing, Jg. 10, H. 3, S. 233–248.

**Garland, Ron (2004):** Share of wallet's role in customer profitability. In: Journal of Financial Services Marketing, Jg. 8, H. 3, S. 259–268.

**Garrido-Samaniego, M. José; Gutiérrez-Cill n, Jesús (2004):** Determinants of influence and participation in the buying center. An analysis of Spanish industrial companies. In: Journal of Business & Industrial Marketing, Jg. 19, H. 5, S. 320–336.

**Gawronski, Bertram; Ehrenberg, Katja; Banse, Rainer; Zukova, Johanna; Klauer, Karl Christoph (2003):** It's in the mind of the beholder: the impact of stereotypic associations on category-based and individuating impression formation. In: Journal of Experimental Social Psychology, Jg. 39, H. 1, S. 16–30.

- Gelade, Garry A.; Young, Stephen (2005):** Test of a service profit chain model in the retail banking sector. In: Journal of Occupational and Organizational Psychology, Jg. 78, H. 1, S. 1–22.
- Gerbing, David W.; Anderson, James C. (1988):** An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and Its assessment. In: Journal of Marketing Research (JMR), Jg. 25, H. 2, S. 186–192.
- Gerner, Hans-Dieter; Stegmaier (2008):** Unsicherheit und Betriebliche Weiterbildung. Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg. Nürnberg. (Diskussionspapiere, 58).
- Gerpott, Torsten (2000):** Kundenbindung - Konzepteinordnung und Bestandsaufnahme der neueren empirischen Forschung. In: Die Unternehmung, Jg. 54, H. 1, S. 23–42.
- Gerrard, Philip; Cunningham, J. Barton (2000):** Gazetted hotels in Singapore: a banking study. In: International Journal of Bank Marketing, Jg. 18, H. 3, S. 135–147.
- Gewiese, Tilo Leber Ute; Schwengler, Barbara (2003):** Personalbedarf und Qualifizierung im Gesundheitswesen - Ergebnisse des IAB-Betriebspanels und der IAB-Gesundheitswesenstudie. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Jg. 36, H. 2, S. 150–165.
- Ghingold, Morry; Wilson, David T. (1998):** Buying center research and business marketing practice: Meeting the challenge of dynamic marketing. In: Journal of Business & Industrial Marketing, Jg. 13, H. 2/3, S. 96–108.
- Giere, Jens; Wirtz, Bernd; Schilke, Oliver (2006):** Mehrdimensionale Konstrukte. In: Die Betriebswirtschaft, Jg. 66, H. 6, S. 678–695.
- Giering, Annette (2000):** Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität. Eine Untersuchung moderierender Effekte. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl. [u.a.] (Gabler-Edition Wissenschaft).
- Gilly, Mary C.; Gelb, Betsy D. (1982):** Post-purchase consumer processes and the complaining consumer. In: Journal of Consumer Research, Jg. 9, H. 3, S. 323–328.
- Glady, Nicolas; Croux, Christophe (2009):** Predicting customer wallet without survey data. In: Journal of Service Research, Jg. 11, H. 3, S. 219–231.
- Godefroid, Peter (2003):** Business-to-Business-Marketing. 3. Aufl. Ludwigshafen (Rhein): Kiehl (Modernes Marketing für Studium und Praxis).

**Goodman, Leo (1960):** On the exact variance of products. In: Journal of the American Statistical Association, Jg. 55, H. 292, S. 708–713

**Gounaris, Kathleen M.; Prout, Maurice F. (2009):** Repairing Relationships and Restoring Trust: Behavioral Finance and the Economic Crisis. In: Journal of Financial Service Professionals, Jg. 63, H. 4, S. 75–84.

**Graham, James M. (2006):** Congeneric and (essentially) tau-equivalent estimates of score reliability: what they are and how to use them. In: Educational and Psychological Measurement, Jg. 66, H. 6, S. 930–944.

**Greene, William (2010):** Testing hypotheses about interaction terms in nonlinear models. In: Economics Letters, Jg. 107, H. 2, S. 291–296.

**Greene, William H. (1994):** Accounting for excess zeros and sample selection in poisson and negative binomial regression models. Stern School of Business. New York. (Working Papers). Online verfügbar unter <http://econpapers.repec.org/RePEc:ste:nystbu:94-10>.

**Grönroos, Christian (1979):** An applied theory for marketing industrial services. In: Industrial Marketing Management, Jg. 8, H. 1, S. 45–50.

**Grönroos, Christian (1984):** A Service Quality Model and its Marketing Implications. In: European Journal of Marketing, Jg. 18, H. 4, S. 36–48.

**Grönroos, Christian (2000):** Service management and marketing. A customer relationship management approach. 2. ed. Chichester: Wiley.

**Grönroos, Christian (2011):** A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface. Special issue on Service-Dominant Logic in Business Markets. In: Industrial Marketing Management, Jg. 40, H. 2, S. 240–247.

**Gruen, Thomas W.; Osmonbekov, Talai; Czaplewski, Andrew J. (2006):** eWOM: The impact of customer-to-customer online know-how exchange on customer value and loyalty. In: Journal of Business Research, Jg. 59, H. 4, S. 449–456.

**Gruen, Thomas W.; Summers, John O.; Acito, Frank (2000):** Relationship marketing activities, commitment, and membership behaviors in professional associations. In: Journal of Marketing, Jg. 64, H. 3, S. 34–49.

**Gummesson, Evert (1991):** Marketing-orientation Revisited: The Crucial Role of the Part-time Marketer. In: *European Journal of Marketing*, Jg. 25, H. 2, S. 60–75.

**Gummesson, Evert (1998):** Productivity, quality and relationship marketing in service operations. In: Bruhn, Manfred; Meffert, Heribert (Hg.): *Handbuch Dienstleistungsmanagement. Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung*. Wiesbaden: Gabler, S. 843–864.

**Günter, Bernd; Helm, Sabrina (2003):** Kundenwert. Grundlagen, innovative Konzepte, praktische Umsetzungen. 2., überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

**Gupta, Arjun K.; Nadarajah, Saralees (Hg.) (2004):** Handbook of beta distribution and its applications. New York, NY: Marcel Dekker (Statistics, 174).

**Gupta, Arjun K.; Nadarajah, Saralees (2004):** Mathematical properties of the beta distribution. In: Gupta, Arjun K.; Nadarajah, Saralees (Hg.): *Handbook of beta distribution and its applications*. New York, NY: Marcel Dekker (Statistics, 174), S. 33–53.

**Gupta, Sunil; Zeithaml, Valarie (2006):** Customer metrics and their impact on financial performance. In: *Marketing Science*, Jg. 25, H. 6, S. 718–739.

**Haas, Robert W. (1995):** Business marketing. A managerial approach. 6. ed., rev. ed. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing.

**Hackethal, Andreas (2004):** German banks and banking structure. In: Krahnen, Jan Pieter; Schmidt, Reinhard H. (Hg.): *The German financial system*. Oxford, New York: Oxford University Press, S. 71–105.

**Hair, Joseph F.; Black, William; Babin, Barry; Anderson, Rolph; Tatham, Ronald (2006):** Multivariate data analysis. 6. ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.

**Hakansson, Hakan (Hg.) (1982):** International marketing and purchasing of industrial goods. An interaction approach. Chichester, New York: Wiley.

**Hall, Daniel B.; Berenhaut, Kenneth S. (2002):** Score tests for heterogeneity and overdispersion in zero-inflated Poisson and binomial regression models. In: *Can J Statistics*, Jg. 30, H. 3, S. 415–430.

**Hallowell, Roger (1996):** The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: an empirical study. In: *International Journal of Service Industry Management*, Jg. 7, H. 4, S. 27–42.

**Hamilton, David L.; Sherman, Steven J. (1996):** Perceiving persons and groups. In: *Psychological Review*, Jg. 103, H. 2, S. 336–355.

**Hanzal, Alex (1998):** Einsatz von Data base und Decision-Support Systemen im Relationship Banking. In: Bernet, Beat; Held, Peter P. (Hg.): *Relationship Banking. Kundenbeziehungen profitabler gestalten*: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler, S. 185–203.

**Harhoff, Dietmar; Körting, Timm (1998):** Lending relationships in Germany - empirical evidence from survey data. In: *Journal of Banking & Finance*, Jg. 22, H. 10-11, S. 1317–1353.

**Harm, Christian (1992a):** The financing of small firms in Germany. Financial Policy and Systems Division, Country Economics Department, Weltbank. Washington DC. (WPS 899).

**Harm, Christian (1992b):** The relationship between German banks and large German firms. Financial Policy and Systems Division, Country Economics Department, Weltbank. Washington DC. (WPS 900).

**Harrell, Gilbert; Bennett, Peter D. (1974):** An evaluation of the expectancy value model of attitude measurement for physician prescribing behavior. In: *Journal of Marketing Research*, Jg. 11, H. 3, S. 269–278.

**Harris, Lloyd C.; Goode, Mark M. H. (2004):** The four levels of loyalty and the pivotal role of trust: a study of online service dynamics. In: *Journal of Retailing*, Jg. 80, H. 2, S. 139–158.

**Harrison, Tina (2009):** Editorial. In: *Journal of Financial Services Marketing*, Jg. 14, H. 1, S. 1–5.

**Hartmann-Wendels, Thomas; Pfingsten, Andreas; Weber, Martin (2007):** Bankbetriebslehre. Vierte, überarbeitete Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg (Springer-11775 /Dig. Serial]).

**Haubrich, Joseph (1989):** Financial Intermediation. Delegated monitoring and long-term relationships. In: *Journal of Banking & Finance*, Jg. 13, S. 9–20.

**Hayduk, Leslie (1987):** Structural equation modeling with LISREL. Bamberg.

**Hayduk, Leslie (1996):** LISREL issues, debates, and strategies. Baltimore: Johns Hopkins Univ. Press.

**Hayduk, Leslie; Littvay, Levente (2012):** Should researchers use single indicators, best indicators, or multiple indicators in structural equation models? In: BMC Medical Research Methodology, Jg. 12, H. 1, S. 159–176. **Hayes, Andrew; Matthes, Jörg (2009):** Computational procedures for probing interactions in OLS and logistic regression: SPSS and SAS implementations. In: Behavior Research Methods, Jg. 41, H. 3, S. 924–936.

**Hayes, Andrew F. (2009):** Beyond Baron and Kenny: statistical mediation analysis in the new millennium. In: Communication Monographs, Jg. 76, H. 4, S. 408–420.

**Hayes, Bob E. (2008):** The true test of loyalty. In: Quality Progress, H. Juni, S. 20–26.

**Haynes, George; Ou, Charles; Berney, Robert (1999):** Small business borrowing from large and small banks. In: Proceedings of the Federal Reserve Bank of Chicago, H. Mar, S. 287–327.

**Heaney, Joo-Gim; Goldsmith, Ronald E. (1999):** External information search for banking services. In: International Journal of Bank Marketing, Jg. 17, H. 7, S. 305–323.

**Heide, Jan B.; John, George (1990):** Alliances in industrial purchasing: the determinants of joint action in buyer- supplier relationships. In: Journal of Marketing Research, Jg. 27, H. 1, S. 24–36.

**Heinonen, Kristina (2007):** Conceptualising online banking service value. In: Journal of Financial Services Marketing, Jg. 12, H. 1, S. 39–52.

**Heitmueller, Axel (2003):** Job mobility in Britain: are the Scots different? Evidence from the BHPS. (IZA Discussion Papers, 773).

**Heitmüller, Hans-Michael (1998):** Standortbestimmung und künftige Entwicklungslinien im Bankmarketing. In: Süchting, Joachim; Heitmüller, Hans-Michael (Hg.): Handbuch des Bankmarketing. 3., völlig überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 595–624.

**Held, Peter P. (1998):** Relationship Banking als strategische Erfolgsposition. In: Bernet, Beat; Held, Peter P. (Hg.): Relationship Banking. Kundenbeziehungen profitabler gestalten: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler, S. 37–66.

**Hennig-Thurau, Thorsten; Gwinner, Kevin P.; Walsh, Gianfranco; Gremler, Dwayne D. (2004):** Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: What motivates consumers to articulate themselves on the Internet? In: *Journal of Interactive Marketing*, Jg. 18, H. 1, S. 38–52.

**Hennig-Thurau, Thorsten; Klee, Alexander (1997):** The impact of customer satisfaction and relationship quality on customer retention: a critical reassessment and model development. In: *Psychology & Marketing*, Jg. 14, H. 8, S. 737–764.

**Heskett, James L.; Jones, Thomas O.; Loveman, Gary W.; Sasser, W. Earl, JR.; Schlesinger, Leonard A. (1994a):** Service-Profit Chain audit. In: *Harvard Business Review*, Jg. 72, H. 2, S. 170–174.

**Heskett, James L.; Jones, Thomas O.; Loveman, Gary W.; Sasser Jr., W. Earl; Schlesinger, Leonard A. (1994b):** Putting the Service-Profit Chain to Work. In: *Harvard Business Review*, Jg. 72, H. 2, S. 164–174.

**Heskett, James L.; Sasser, W. Earl; Schlesinger, Leonard A. (1997):** The service profit chain. How leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction, and value. New York: Free Press.

**Hilbe, Joseph (2011):** Negative binomial regression. 2. ed. Cambridge: Cambridge Univ. Press.

**Hildebrandt, Lutz; Homburg, Christian (Hg.) (1998):** Die Kausalanalyse. Ein Instrument der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

**Hildebrandt, Lutz; Temme, Dirk (2006):** Probleme der Validierung mit Strukturgleichungsmodellen. In: *Die Betriebswirtschaft*, Jg. 66, H. 6, S. 618–639.

**Hogan, John E.; Lehmann, Donald R.; Merino, Maria; Srivastava, Rajendra K.; Thomas, Jacquelyn S.; Verhoef, Peter C. (2002):** Linking customer assets to financial performance. In: *Journal of Service Research*, Jg. 5, H. 1, S. 26–38.

**Hogreve, Jens; Iseke, Anja; Derfuss, Klaus; Eller, Tönjes (2017):** The service-profit chain: a meta-analytic test of a comprehensive theoretical framework. In: *Journal of Marketing*, Jg. 81, H. Mai, S. 41-61.



Homburg, Christian (Hg.) (2006): Kundenzufriedenheit. Konzepte - Methoden - Erfahrungen. 6., überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

**Homburg, Christian; Baumgartner, Hans (1998):** Beurteilung von Kausalmodellen. Bestandsaufnahme und Anwendungsempfehlungen. In: Hildebrandt, Lutz; Homburg, Christian (Hg.): Die Kausalanalyse. Ein Instrument der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 343–370.

**Homburg, Christian; Bruhn, Manfred (2005):** Kundenbindungsmanagement - Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen. In: Bruhn, Manfred; Homburg, Christian (Hg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM. 5., überarb. und erw. Aufl... Wiesbaden: Gabler, S. 5–37.

**Homburg, Christian; Giering, Annette (1998):** Konzeptionalisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte - Ein Leitfaden für die Marketingforschung. In: Hildebrandt, Lutz; Homburg, Christian (Hg.): Die Kausalanalyse. Ein Instrument der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 111–146.

**Homburg, Christian; Giering, Annette (2001):** Personal characteristics as moderators of the relationship between customer satisfaction and loyalty - an empirical analysis. In: Psychology & Marketing, Jg. 18, H. 1, S. 43–66.

**Homburg, Christian; Giering, Annette; Menon, Ajay (2003):** Relational characteristics as moderators of the satisfaction-loyalty link: findings in a business-to-business context. In: Journal of Business-to-Business Marketing, Jg. 10, H. 3, S. 35–62.

**Homburg, Christian; Klarmann, Martin (2006):** Die Kausalanalyse in der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung - Problemfelder und Anwendungsempfehlungen. In: Die Betriebswirtschaft, Jg. 66, H. 6, S. 727–748.

**Homburg, Christian; Klarmann, Martin; Reimann, Martin; Schilke, Oliver (2012):** What Drives Key Informant Accuracy? In: Journal of Marketing Research (JMR), Jg. 49, H. 4, S. 594–608.

**Homburg, Christian; Müller, Michael; Klarmann, Martin (2011):** When Should the Customer Really Be King? On the Optimum Level of Salesperson Customer Orientation in Sales Encounters. In: Journal of Marketing, Jg. 75, H. 2, S. 55–74.

- Homburg, Christian; Stock, Ruth Maria (2005):** Exploring the conditions under which salesperson work satisfaction can lead to customer satisfaction. In: *Psychology and Marketing*, Jg. 22, H. 5, S. 393–420.
- Hornsby, Jeffrey; Kuratko, Donald F.; Shepard; Dean A.; Bott, Jennifer P. (2009):** Managers' corporate entrepreneurial actions: examining perception and position. In: *Journal of Business Venturing*, Jg. 24, S. 236–247.
- Horton, Nicholas J.; Kleinman, Ken P. (2007):** Much ado about nothing: a comparison of missing data methods and software to fit incomplete data regression models. In: *The American Statistician*, Jg. 61, H. 1, S. 79–90.
- Howard, John A.; Sheth, Jagdish N. (1969):** The theory of buyer behavior. New York: Wiley (The Wiley marketing series).
- Hu, Li-tze; Bentler, Peter M. (1999):** Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus. : Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus... In: *Structural Equation Modeling*, Jg. 6, H. 1, S. 1–55.
- Huber, Frank; Heitmann, Mark Herrmann Andreas (2006):** Ansätze zur Kausalmodellierung mit Interaktionseffekten. In: *Die Betriebswirtschaft*, Jg. 66, H. 6, S. 696–710.
- Huber, Peter J. (2005):** Robust statistics. New York, NY: Wiley.
- Hutchinson, Susan; Olmos, Antonio (1998):** Behavior of descriptive fit indexes in confirmatory factor analysis using ordered categorical data. In: *Structural Equation Modeling*, Jg. 5, S. 344–364.
- Iacobucci, Dawn; Ostrom, Amy (1996):** Commercial and interpersonal relationships; using the structure of interpersonal relationships to understand individual-to-individual, individual-to-firm, and firm-to-firm relationships in commerce. In: *International Journal of Research in Marketing*, Jg. 13, H. 1, S. 53–72.
- Ibbotson, Patrick; Moran, Lucia (2003):** E-banking and the sme/bank relationship in Northern Ireland. In: *International Journal of Bank Marketing*, Jg. 21, H. 2, S. 94–103.

**Ioannidou, Vasso; Ongena, Steven R. (2007):** 'Time for a Change': Loan Conditions and Bank Behavior when Firms Switch. Working Paper Series. In: SSRN eLibrary. Online verfügbar unter <http://ssrn.com/abstract=965569>, zuletzt geprüft am 12.08.2007.

**Ittner, C.; Larcker, D. E. (1998):** Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? an analysis of customer satisfaction. In: Journal of Accounting Research, Jg. 2, S. 138–144.

**Jaccard, James (2005):** Interaction effects in logistic regression. [Nachdr.]. Thousand Oaks, Calif.: Sage.

**Jaccard, James; Turrisi, Robert; Wan, Choi K. (1997):** Interaction effects in multiple regression. [9. print.]. Newbury Park: Sage Publ.

**Jaccard, James; Wan, Choi K. (1996):** Lisrel approaches to interaction effects in multiple regression. Thousand Oaks, Calif. (Sage University papers series Quantitative applications in the social sciences).

**Jackson, Barbara Bund (1988):** Winning and keeping industrial customers. The dynamics of customer relationships. 3. print. Lexington, Mass.: Lexington Books.

**Jackson, R.W.; Cooper, P.D. (1988):** Unique aspects of marketing industrial services. In: Industrial Marketing Management, Jg. 17, H. 2, S. 111–118.

**Jackson, Tyrone W. (2007):** Customer value exchange. In: Journal of Financial Services Marketing, Jg. 11, H. 4, S. 314–332.

**Jacoby, Jacob; Chestnut, Robert W (1978):** Brand loyalty measurement and management. New York, NY: Wiley (Series on marketing management).

**James, Christopher (1987):** Some evidence on the uniqueness of bank loans. In: Journal of Financial Economics, Jg. 19, H. 2, S. 217–235.

**James, Christopher (1992):** Relationship-specific assets and the pricing of underwriter services. In: Journal of Finance, Jg. 47, H. 5, S. 1865–1885.

**James, Lawrence R.; Brett, Jeanne M. (1984):** Mediators, Moderators, and Tests for Mediation. In: Journal of Applied Psychology, Jg. 69, H. 2, S. 307–321.

**James, Lawrence R.; Mulaik, Stanley A.; Brett, Jeanne M. (2006):** A tale of two methods. In: *Organizational Research Methods*, Jg. 9, H. 2, S. 233–244.

**Jayakody, J.A.S.K.; Sanjeewani, W.M.A. (2006):** The impact of salesperson transformational leadership behavior on customer relationship marketing behavior. In: *International Journal of Bank Marketing*, Jg. 24, H. 7, S. 461–474.

**Jee, Joonhyung; Sohn, Dongyoung; Lee, Wei-Na (2005):** Schematic processing of brand information: the impact of causally central attributes on the responses to brands. In: *Advances in Consumer Research*, Jg. 32, S. 155–160.

**Jiang, Pingjun; Rosenbloom, Bert (2005):** Customer intention to return online: price perception, attribute-level performance, and satisfaction unfolding over time. In: *European Journal of Marketing*, Jg. 39, H. 1/2, S. 150–174.

**Jo, Booil; Muthén, Bengt O. (2001):** Modeling of intervention effects with noncompliance: a latent variable approach for randomized trials. In: Marcoulides, George A.; Schumacker, Randall E. (Hg.): *New developments and techniques in structural equation modeling*. Mahwah, N.J u.a: Erlbaum, S. 57–88.

**Jobber, David; Lancaster, Geoffrey (2009):** *Selling and sales management*. 8th ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall.

**Johnston, Wesley; Lewin, Jeffrey E. (1996):** Organizational buying behavior: toward an integrative framework. In: *Journal of Business Research*, Jg. 35, S. 1–15.

**Johnston, Wesley J.; Bonoma, Thomas V. (1981):** The buying center: structure and interaction patterns. In: *Journal of Marketing*, Jg. 45, H. 3, S. 143–156.

**Jones, Thomas O.; Sasser, W.Earl, JR. (1995):** Why satisfied customers defect. In: *Harvard Business Review*, Jg. 73, H. 6, S. 88–91.

**Jöreskog, Karl (1978):** Structural analysis of covariance and correlation matrices. In: *Psychometrika*, Jg. 43, H. 4, S. 443–477.

**Jöreskog, Karl G. (1998):** Interaction and nonlinear modeling: issues and approaches. In: Schumacker, Randall E; Marcoulides, George A (Hg.): *Interaction and nonlinear effects in structural equation modeling*. Mahwah N.J.: L. Erlbaum Associates, S. 293-250.

**Jöreskog, Karl G. (2000):** Latent variable scores and their uses.

**Jöreskog, Karl G. (2005):** Structural equation modeling with ordinal variables using LISREL. Online verfügbar unter <http://www.ssicentral.com/lisrel/techdocs/ordinal.pdf>, zuletzt aktualisiert am 10.02.2005, zuletzt geprüft am 22.04.2009.

**Jöreskog, Karl G.; Sörbom, Dag (1982):** Recent developments in structural equation Modeling. In: Journal of Marketing Research, Jg. 19, H. 4, S. 404–416.

**Jöreskog, Karl G.; Sörbom, Dag; Wallentin, Fan Yang (2006):** Latent variable scores and observational residuals. Online verfügbar unter <http://www.ssicentral.com/lisrel/techdocs/obs-res.pdf>.

**Jöreskog, Karl G.; Yang, Fan (1996):** Nonlinear structural equation models: the Kenny-Judd Model with interaction effects. In: Marcoulides, George A.; Schumacker, Randall E. (Hg.): Advanced structural equation modeling. Issues and techniques. [Nachdr.]. Mahwah, NJ: Erlbaum, S. 57–88.

**Juncker, Klaus (1979):** Marketing im Firmenkundengeschäft. Frankfurt am Main: Knapp.

**Juncker, Klaus (1987):** Von der Marktsegmentierung zum strategischen Marketing im Firmenkundengeschäft. In: Süchting, Joachim; van Hooven, Eckart (Hg.): Handbuch des Bankmarketing. Wiesbaden: Gabler, S. 225–247.

**Kahneman, Daniel; Tversky, Amos (1979):** Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. In: Econometrica, Jg. 47, H. 2, S. 263–292.

**Kailich, Norbert (1990):** Qualität der Bankberatung im Firmenkundengeschäft. Theoretische Analyse der Beratungsqualität und empirische Untersuchung ihrer Beurteilung durch mittelständische Unternehmen. Bergisch Gladbach: Eul.

**Kalwani, Manohar U.; Narayandas, Narakesari (1995):** Long-term manufacturer-supplier relationships: do they pay off for supplier firms? In: Journal of Marketing, Jg. 59, H. 1, S. 1.

**Kam, Cindy D.; Franzese, Robert J. (2007):** Modeling and interpreting interactive hypotheses in regression analysis. Ann Arbor, Mass.: Univ. of Michigan Press.

- Kamer, Toker Yildiz; Minikash, Trivedi; Choi, Jeonghye; Chang; Sue, Ryung (2017):** Social interactions and monetary incentives in driving consumer repeat behavior. In: Journal of Marketing Research, Jg. 54, H. Juni, S. 364-380.
- Kamakura, Wagner A.; Mittal, Vikas; Rosa, Fernando de; Mazzon, José Afonso (2002):** Assessing the Service-Profit Chain. In: Marketing Science, Jg. 21, H. 3, S. 294–317.
- Kat, Mui Ling; Imrie, Brian C. (2012):** Customer loyalty in financial services from a service-dominant logic perspective. In: Consumer Behavior and Marketing: New Approaches in Consumer Research and Prospects Conference, 24 - 25 Sept 2012, Taylor's University, Subang Jaya, Selangor (Submitted).
- Kaufmann, Lutz (2001):** Internationales Beschaffungsmanagement. Gestaltung strategischer Gesamtsysteme und Management einzelner Transaktionen. 1. Aufl. Wiesbaden, Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.; Gabler (Neue betriebswirtschaftliche Forschung).
- Keaveney, Susan M. (1995):** Customer switching behavior in service industries: an exploratory study. In: Journal of Marketing, Jg. 59, H. 2, S. 71–82.
- Keiningham, Timothy L.; Coolil, Bruce; Andreassen, Tor Wallin; Aksoy, Lerzan (2007):** A longitudinal examination of net promoter and firm revenue growth. Journal of Marketing. In: Journal of Marketing, Jg. 71, H. 3, S. 39–51.
- Keiningham, Timothy L.; Perkins-Munn, Tiffany; Evans, Heather (2003):** The impact of customer satisfaction on share-of-wallet in a business-to-business environment. In: Journal of Service Research, Jg. 6, H. 1, S. 37–50.
- Keltner, Brent; Finegold, David (1996):** Adding value in banking: human resource innovations for service firms. In: Sloan management review, Jg. 38, H. 1, S. 57–68.
- Kern, Holger (1999):** Relationship Management. Ein Betreuungsansatz für multinationale Unternehmen. 1. Aufl. Wien: Orac [u.a.].
- Kieschnick, Robert; McCullough, B. D. (2003):** Regression analysis of variates observed on (0, 1): percentages, proportions and fractions. In: Statistical Modelling, Jg. 3, H. 3, S. 193–213.
- Kim, Jae-On; Curry, James (1977):** The treatment of missing data in multivariate analysis. In: Sociological Methods Research, Jg. 6, H. 2, S. 215–240.

- Kim, YoungKoung; Muthén, Bengt O. (2009):** Two-Part Factor Mixture Modeling: Application to an Aggressive Behavior Measurement Instrument. In: Structural Equation Modeling, Jg. 16, H. 4, S. 602–624.
- Kirsch, Werner; Kutschker, Michael (1978):** Das Marketing von Investitionsgütern. Theoretische und empirische Perspektiven eines Interaktionsansatzes. Wiesbaden (Schriftenreihe der Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 10).
- Kirsch, Werner; Kutschker, Michael; Lutschewitz, Hartmut (1980):** Ansätze und Entwicklungstendenzen im Investitionsgütermarketing. Auf dem Wege zu einem Interaktionsansatz. 2., überarb. u. erw. Aufl. Stuttgart: Poeschel (Sammlung Poeschel, 98).
- Klarmann, Martin (2008):** Methodische Problemfelder der Erfolgsfaktorenforschung. Bestandsaufnahme und empirische Analysen. Univ., Diss.--Mannheim, 2008. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler (Gabler Edition Wissenschaft, Schriftenreihe des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU), Universität Mannheim).
- Klein, Andreas (2000):** Moderatormodelle. Verfahren zur Analyse von Moderatoreffekten in Strukturgleichungsmodellen. Hamburg: Kovac (Studienreihe psychologische Forschungsergebnisse, 71).
- Klein, Andreas; Moosbrugger, Helfried (2000):** Maximum likelihood estimation of latent interaction effects with the LMS method. In: Psychometrika, Jg. 65, H. 4, S. 457–474.
- Klein, Andreas G.; Muthén, Bengt O. (2007):** Quasi-Maximum Likelihood Estimation of Structural Equation Models With Multiple Interaction and Quadratic Effects. In: Multivariate Behavioral Research, Jg. 42, H. 4, S. 647–673.
- Kleinaltenkamp, Michael (1998):** Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Dienstleistungen. In: Bruhn, Manfred; Meffert, Heribert (Hg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement. Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung. Wiesbaden: Gabler, S. 29–52.
- Kline, Rex B. (2005):** Principles and practice of structural equation modeling. 2. ed. New York: Guilford Press (Methodology in the social sciences).
- Kline, Rex B. (2011):** Principles and practice of structural equation modeling. 3. ed. New York: Guilford Press (Methodology in the social sciences).

- Knoch, Andreas (2011a):** Die Kreditschleusen öffnen sich. In: Der Treasurer, H. 10, S. 1–4.
- Knoch, Andreas (2011b):** Kein Mangel an Konsortialkrediten. In: Der Treasurer, H. 05, S. 1–3.
- Kohli, Ajay (1989):** Determinants of Influence in Organizational Buying: A Contingency Approach. In: Journal of Marketing, Jg. 53, H. 3, S. 50–65.
- Kolenikov, Stanislav; Bollen, Kenneth A. (2008):** Testing Negative Error Variances: Is a Heywood Case a Symptom of Misspecification?
- Krafft, Manfred (2002):** Kundenbindung und Kundenwert. Mit 25 Tabellen. Heidelberg: Physica-Verl. (Betriebswirtschaftliche Studien).
- Kremp, Elizabeth; Stöss, Elmar; Gerdesmeier, Dieter (1999):** Estimation of a debt function; evidence from French and German firm panel data. In: Sauvé, Annie; Scheuer, Manfred; Friderichs, Hans (Hg.): Corporate finance in Germany and France. A joint research project of the Deutsche Bundesbank and the Banque de France. Frankfurt am Main: Deutsche Bundesbank [u.a.], S. 139–194.
- Kuhl, Julius; Beckmann, Jürgen (1985):** Action control. From cognition to behavior. Berlin: Springer.
- Kumar, V.; Dalla Pozza, Ilaria; Ganesh, Jaishankar (2013):** Forming Revisiting the satisfaction-loyalty relationship: Empirical generalization and directions for future research. In: Journal of Retailing, Jg. 89, H. 3, S. 246–262.
- LaBarbera, Priscilla A.; Mazursky, David (1983):** A Longitudinal Assessment of Consumer Satisfaction/Dissatisfaction: The Dynamic Aspect of the Cognitive Process. In: Journal of Marketing Research, Jg. 20, H. 4, S. 393–404.
- Lacey, Russell (2007):** Relationship drivers of customer commitment. In: Journal of Marketing Theory & Practice, Jg. 15, H. 4, S. 315–333.
- Ladhari, Riadh (2009):** Assessment of the psychometric properties of SERVQUAL in the Canadian banking industry. In: Journal of Financial Services Marketing, Jg. 14, H. 1, S. 70–82.
- Laird, Nan M. (1988):** Missing data in longitudinal studies. In: Statist. Med., Jg. 7, H. 1–2, S. 305–315.



**Lam, Regan; Burton, Suzan (2005):** Bank selection and share of wallet among SMEs: Apparent differences between Hong Kong and Australia. In: *Journal of Financial Services Marketing*, Jg. 9, H. 3, S. 204–213.

**Lam, Regan; Burton, Suzan; Lo, Hing-Po (2009):** Customer tradeoffs between key determinants of SME banking loyalty. In: *International Journal of Bank Marketing*, Jg. 27, H. 6, S. 428–445.

**Lam, Shun Y.; Shankar, Venkatesh; Erramilli, M. Krishna; Murthy, Bysan (2004):** Customer value, satisfaction, loyalty, and switching costs: an illustration from a business-to-business service context. In: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Jg. 32, H. 3, S. 293–311.

**Lambert, Alan J.; Payne, B. Keith; Jacoby, Larry L.; Shaffer, Lara M.; Chasteen, Alison L.; Khan, Saera R. (2003):** Stereotypes as dominant responses: On the "social facilitation" of prejudice in anticipated public contexts. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, Jg. 84, H. 2, S. 277–295.

**Lambert, Diane (1992):** Zero-inflated Poisson regression, with an application to defects in manufacturing. In: *Technometrics*, Jg. 34, S. 1-14.

**Lance, Charles E.; Butts, Marcus M.; Michels, Lawrence C. (2006):** The sources of four commonly reported cutoff criteria. In: *Organizational Research Methods*, Jg. 9, H. 2, S. 202–220.

**Langer, Thomas (1999):** Alternative Entscheidungskonzepte in der Banktheorie. mit 11 Tabellen / Zugl.: Mannheim, Univ., Diss., 1998. Heidelberg: Physica-Verl. (Wirtschaftswissenschaftliche Beiträge, 170).

**Lapierre, Jozee (1997):** What does value mean in business-to-business professional services? In: *International Journal of Service Industry Management*, Jg. 8, H. 5.

**Larivière, Bart (2008):** Linking perceptual and behavioral customer metrics to multiperiod customer profitability. In: *Journal of Service Research*, Jg. 11, H. 1, S. 3–21.

**Leenheer, Jorna; Bijmolt, Tammo; van Heerde, Harald J.; Smidts, Ale (2003):** Do loyalty programs enhance behavioral loyalty? a market-wide analysis accounting for endogeneity. Tilburg University.

**Lehmann, Alex (1998):** Dienstleistungsbeziehungen zwischen Unternehmen und Kunde. In: Bruhn, Manfred; Meffert, Heribert (Hg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement. Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung. Wiesbaden: Gabler, S. 827–842.

**Lemon, Katherine N.; White, Tiffany Barnett; Winer, Russell S. (2002):** Dynamic customer relationship management: incorporating future considerations into the service retention decision. In: Journal of Marketing, Jg. 66, H. 1, S. 1–14.

**Levitt, Theodore (1981):** Marketing intangible products and product intangibles. In: Harvard Business Review, Jg. 59, H. 3, S. 94–102.

**Lewin, Jeffrey E.; Donthu, Naveen (2005):** The influence of purchase situation on buying center structure and involvement: a select meta-analysis of organizational buying behavior research. La Londe Seminar 2003 - communications and consumer behavior. In: Journal of Business Research, Jg. 58, H. 10, S. 1381–1390.

**Lewis, Richard I.; Erickson, Leo G. (1969):** Marketing Functions and Marketing Systems: a Synthesis. In: Journal of Marketing, Jg. 33, H. 3, S. 10–14.

**Li, Fuzhong; Harmer, Peter; Duncan, Terry E.; Duncan, Susan C.; Acock, Alan; Boles, Shawn (1998):** Approaches to Testing Interaction Effects Using Structural Equation Modeling Methodology. In: Multivariate Behavioral Research, Jg. 33, H. 1, S. 1–39.

**Liberti, Jose M. (2003):** Initiative, incentives and soft information: how does delegation impact the role of bank relationship managers? SSRN eLibrary. Online verfügbar unter <http://ssrn.com/paper=537583>.

**Licata, Jane W.; Chakraborty, Goutam (2009):** The effects of stake, satisfaction, and switching on true loyalty: a financial services study. In: International Journal of Bank Marketing, Jg. 27, H. 4, S. 252–269.

**Lindner, Alexandra, Stadtmann, Michael (2015):** Begriff der Dienstleistung im Spannungsfeld der Goods-Dominant Logic und der Service-Dominant Logic. In: Woratschek, Herbert; Schröder, Jürgen; Eymann, Torsten; Buck, Moike (Hg.): Wertschöpfungsorientiertes benchmarking. Berlin: S. 33-51.

- Little, Roderick (1988):** A Test of Missing Completely at Random for Multivariate Data with Missing Values. In: Journal of the American Statistical Association, Jg. 83, H. 404, S. 1198–1202.
- Little, Roderick J.; Rubin, Donald B. (1987):** Statistical analysis with missing data. New York: Wiley (Wiley series in probability and mathematical statistics).
- Little, Roderick J.; Rubin, Donald B. (1989):** The Analysis of Social Science Data with Missing Values. In: Sociological Methods & Research, Jg. 18, H. 2-3, S. 292–326.
- Little, Todd; Card, Noel A; Bovaird, James A; Preacher, Kristopher J.; Crandall, Christian S. (2007):** Structural equation modeling of mediation and moderation with contextual factors. In: Little, Todd D; Bovaird, James A; Card, Noel A (Hg.): Modeling Contextual Effects in Longitudinal Studies. Mahwah, NJ: Erlbaum, S. 207–230.
- Little, Todd D.; Bovaird, James A.; Widaman, Keith F. (2006):** On the merits of orthogonalizing powered and product terms: implications for modeling interactions among latent variables. In: Structural Equation Modeling, Jg. 13, H. 4, S. 497–519.
- Liu, Hui; Powers, Daniel A. (2007):** Growth curve models for zero-inflated count data: an application to smoking behavior. In: Structural Equation Modeling, Jg. 14, H. 2, S. 247–279.
- Liu, Junfeng; Dey, Dipak K. (2008):** Skew random effects in multilevel binomial models. In: Statistical Modelling, Jg. 8, H. 3, S. 221–241.
- Ljungqvist, Alexander; Marston, Felicia; Wilhelm, J. William, JR (2006):** Competing for securities underwriting mandates: banking relationships and analyst recommendations. In: Journal of Finance, Jg. 61, H. 1, S. 301–340.
- Lohmann, Florian (1997):** Loyalität von Bankkunden. Bestimmungsgrößen und Gestaltungsmöglichkeiten. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl. [u.a.].
- Lohmann, Florian (1998):** Ursachen von Kundenloyalität: Ein umfassendes Erklärungsmodell. In: Müller, Stefan; Strothmann, Helmuth (Hg.): Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. Strategien und Instrumente von Finanzdienstleistern. München: Beck, S. 179–196.

- Loveman, Gary W. (1998):** Employee satisfaction, customer loyalty, and financial performance: an empirical examination of the service profit chain in retail banking. In: *Journal of Service Research*, Jg. 1, H. 1, S. 18–31.
- Lusch, Robert F.; Vargo, Stephen L. (2006):** Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. In: *Marketing Theory*, Jg. 6, H. 3, S. 281–288. Online verfügbar unter 10.1177/1470593106066781 / <http://mtq.sagepub.com/content/6/3/281.abstract>.
- Lusch, Robert F.; Vargo, Stephen L. (2008):** The service dominant mindset. In: Hefle, B.; Murphy, W. (Hg.): *Service Science, Management and Engineering: Education for the 21st century*. New York, S. 89–96.
- Lusch, Robert F.; Vargo, Stephen L. (2014):** *Service Dominant Logic*. Cambridge.
- Lynn, Susan A. (1987):** Identifying buying influences for a professional service: Implications for marketing efforts. In: *Industrial Marketing Management*, Jg. 16, H. 2, S. 119–130.
- Lyons, Thomas; Krachenberg, Richard; Henke, Jon (1990):** Mixed motives marriages: what's next for buyer-supplier relations? In: *Sloan management review*, Jg. 31, H. spring, S. 29–36.
- Ma, X.; Xu, Jiangming (2004):** The causal ordering of mathematics anxiety and mathematics achievement: a longitudinal panel analysis. In: *Journal of Adolescence*, Jg. 27, H. 2, S. 165–179.
- Maassen, Gerard H.; Bakker, Arnold B. (2001):** Suppressor variables in path models: definitions and interpretations. In: *Sociological Methods Research*, Jg. 30, H. 2, S. 241–270.
- MacCallum, Robert C.; Browne, Michael W.; Sugawara, Hazuki M. (1996):** Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. In: *Psychological Methods*, Jg. 1, H. 2, S. 130–149.
- Machauer, Achim; Weber, Martin (2000):** Number of bank relationships: an indicator of competition, borrower quality or just size. Frankfurt. Johann Wolfgang Goethe-Universität, Center of Financial Studies.
- Macintosh, Gerrard; Lockshin, Lawrence S. (1997):** Retail relationships and store loyalty: a multi-level perspective. Loyalty. In: *International Journal of Research in Marketing*, Jg. 14, H. 5, S. 487–497.

**MacKinnon, David P. (2008):** Introduction to statistical mediation analysis. New York, NY: Erlbaum (Multivariate applications series).

**MacKinnon, David P.; Dwyer, James H. (1993):** Estimating mediated effects in prevention studies. In: Evaluation Review, Jg. 17, H. 2, S. 144–158.

**MacKinnon, David P.; Lockwood, Chondra M.; Hoffman, Jeanne M.; West, Stephen G.; Sheets, Virgil (2002):** A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. In: Psychological Methods, Jg. 7, H. 1, S. 83–104.

**MacKinnon, David P.; Lockwood, Chondra M.; Williams, Jason (2004):** Confidence limits for the indirect effect: distribution of the product and resampling methods. Multivariate Behavioral Research. In: Multivariate Behavioral Research, Jg. 39, H. 1, S. 99–128.

**Mägi, Anne W. (2003):** Share of wallet in retailing: the effects of customer satisfaction, loyalty cards and shopper characteristics. In: Journal of Retailing, Jg. 79, H. 2, S. 97–106.

**Maglio, Paul P.; Vargo, Stephen L.; Caswell, Nathan; Spohrer, Jim (2009):** The service system is the basic abstraction of service science. In: Information Systems and e-business Management, Jg. 7, H. 4, S. 395–406.

**Marcoulides, George; Saunders, Carol (2006):** PLS: a silver bullet? In: MIS Quarterly, Jg. 30, H. 2, S. iii–ix.

**Marek, Michael:** Corporate Finance als Herausforderung für das strategische Management von Banken.

**Marsh, Herbert; Wen, Zhonglin; Hau, Kit-Tai (2006):** Structural equation models of latent interaction and quadratic effects. In: Hancock, Gregory R. (Hg.): Structural equation modeling. A second course. Greenwich, Conn.: Information Age Publ. (Quantitative methods in education and the behavioral sciences), S. 225–265.

**Marsh, Herbert W.; Wen, Zhonglin; Hau, Kit-Tai (2004):** Structural equation models of latent interactions: evaluation of alternative estimation strategies and indicator construction. In: Psychological Methods, Jg. 9, H. 3, S. 275–300.

**Marsh, Herbert W.; Wen, Zhonglin; Hau, Kit-Tai; Little, Todd D.; Bovaird, James A.; Widaman, Keith F. (2007):** Unconstrained structural equation models of latent interactions:

contrasting residual- and mean-centered approaches. In: Structural Equation Modeling, Jg. 14, H. 4, S. 570–580.

**Marshall, Martin (1996a):** Sampling for qualitative research. In: Family practice, Jg. 13, H. 6, S. 522–525.

**Marshall, Martin (1996b):** The key informant technique. In: Family practice, Jg. 13, H. 1, S. 92–97.

**Matos, Celso Augusto de; Henrique, Jorge Luiz; Rosa, Fernando de (2009):** The role of switching costs on the satisfaction-loyalty relationship. In: International Journal of Bank Marketing, Jg. 27, H. 7, S. 506–523.

**Maxham III, James G.; Netemeyer, Richard G. (2002a):** A longitudinal study of complaining customers' evaluations of multiple service failures and recovery efforts. In: Journal of Marketing, Jg. 66, H. 4, S. 57–71.

**Maxham III, James G.; Netemeyer, Richard G. (2002b):** Modeling customer perceptions of complaint handling over time: the effects of perceived justice on satisfaction and intent. In: Journal of Retailing, Jg. 78, H. 4, S. 239–252.

**Maxham III, James G.; Netemeyer, Richard G.; Lichtenstein, Donald R. (2008):** The retail value chain: linking employee perceptions to employee performance, customer evaluations, and store performance. In: Marketing Science, Jg. 27, H. 2, S. 147–167.

**McArdle, John J.; Hamagami, Fumiaki (1996):** Multilevel models from a multiple group structural equation perspective. In: Marcoulides, George A.; Schumacker, Randall E. (Hg.): Advanced structural equation modeling. Issues and techniques. [Nachdr.]. Mahwah, NJ: Erlbaum, S. 89–124.

**McDonald, Roderick P.; Ringo Ho, Moon-Ho (2002):** Principles and practices in reporting structural equation analysis. In: Psychological Methods, Jg. 7, H. 1, S. 64–82.

**McLachlan, Geoffrey J; Peel, David (2000):** Finite mixture models. New York: Wiley.

**Meffert, Heribert (2005):** Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung ; Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele ; mit neuer Fallstudie VW Golf. 9., überarb. und erw. Aufl., Nachdr. Wiesbaden: Gabler (Meffert-Marketing-Edition).

**Meffert, Heribert; Bruhn, Manfred (2003):** Dienstleistungsmarketing. Grundlagen, Konzepte, Methoden ; mit Fallstudien. 4., vollst. überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler (Meffert Marketing Edition).

**Menard, Scott W. (2003):** Longitudinal research. 2. ed., [Nachdr.]. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publ.

**Menon, Ajay; Homburg, Christian; Beutin, Nikolas (2005):** Understanding Customer Value in Business-to-Business Relationships. In: Journal of Business-to-Business Marketing, Jg. 12, H. 2, S. 1–35.

**Menon, Kalyani; O'Connor, Aidan (2007):** Building customers' affective commitment towards retail banks: The role of CRM in each "moment of truth". In: Journal of Financial Services Marketing, Jg. 12, H. 2, S. 157–168.

**Merker, Stephen L. (1985):** Living systems theory: A framework for management. In: Behavioral Science, Jg. 30, H. 4, S. 187–194.

**Meyer, John P.; Allen, Natalie J. (1984):** Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: some methodological considerations. In: Journal of Applied Psychology, Jg. 69, H. 3, S. 372–378.

**Meyer, John P.; Allen, Natalie J. (1991):** A three-component conceptualization of organizational commitment. In: Human Resource Management Review, Jg. 1, H. 1, S. 61–89.

**Minami, M.; Lennert-Cody, C. E.; Gao, W.; Román-Verdesoto, M. (2007):** Modeling shark bycatch: The zero-inflated negative binomial regression model with smoothing. In: Fisheries Research, Jg. 84, H. 2, S. 210–221.

**Mitov, Kosto; Nadarajah, Saralees (2004):** Beta distribution in stochastic processes. In: Gupta, Arjun K.; Nadarajah, Saralees (Hg.): Handbook of beta distribution and its applications. New York, NY: Marcel Dekker (Statistics, 174), S. 165–202.

**Mittal, Vikas; Kamakura, Wagner A. (2001):** Satisfaction, Repurchase Intent, and Repurchase Behavior: Investigating the Moderating Effect of Customer Characteristics. In: Journal of Marketing Research, Jg. 38, H. 1, S. 131–142.

**Mooijaart, Ab; Satorra, Albert (2009):** On insensitivity of the chi-square model test to nonlinear misspecification in structural equation models. In: *Psychometrika*, Jg. 74, H. 3, S. 443.

**Moorman, Christine; Zaltman, Gerald; Deshpandé, Rohit (1992):** Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations. In: *Journal of Marketing Research*, Jg. 29, H. 3, S. 314–328.

**Moosbrugger, Helfried; Schermelleh-Engel, Karin; Kelva A.; Klein, Andreas G. (2009):** Testing multiple nonlinear effects in structural equation modeling: a comparison of alternative estimation approaches. In: Teo, T.; Shine, S. (Hg.): *Structural equation modeling in educational research: concepts and applications*. Rotterdam, S. 103–136.

**Morgan, Robert M.; Hunt, Shelby D. (1994):** The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. In: *Journal of Marketing*, Jg. 58, H. 3, S. 20–38.

**Moriarty, Rowland T.; Bateson, John E.G. (1982):** Exploring Complex Decision Making Units: A New Approach. In: *Journal of Marketing Research*, Jg. 19, H. 2, S. 182–191.

**Moriarty, Rowland T.; Kimball Ralph; Gay, John (1983):** The management of corporate banking relationships. In: *Sloan management review*, Jg. 24, H. 3, S. 3–15.

**Morwitz, Vicki G.; Schmittlein, David (1992):** Using segmentation to improve sales forecasts based on purchase intent: which "intenders" actually buy? In: *Journal of Marketing Research*, Jg. 29, H. 4, S. 391–405.

**Mosch, Anita (2011):** Branche hofft auf mehr Umsatz durch Segmentierung. In: *Bankmagazin*, Jg. 60, H. 1, S. 18–21.

**Moutinho, Luiz; Smith, Anne (2000):** Modelling bank customer satisfaction through mediation of attitudes towards human and automated banking. In: *International Journal of Bank Marketing*, Jg. 18, H. 3, S. 124–134.

**Mowday, Richard T.; Steers, Richard M.; Porter, Lyman W. (1979):** The measurement of organizational commitment. In: *Journal of Vocational Behavior*, Jg. 14, H. 2, S. 224–247.

**Mulaik, Stanley A. (2009):** *Linear causal modeling with structural equations*. Boca Raton, Fla.: CRC Press/Taylor & Francis (Chapman & Hall/CRC statistics in the social and behavioral sciences series).



**Muller, Dominique; Judd, Charles M.; Yzerbyt, Vincent Y. (2005):** When Moderation Is Mediated and Mediation Is Moderated. In: *Journal of Personality & Social Psychology*, Jg. 89, H. 6, S. 852–863.

**Müller, Heinz; Huber, Klaus; Grete, Ulrich (1993):** Kommerzielles Geschäft und Corporate Finance aus Sicht einer Universalbank. In: Juncker, Klaus; Priewasser, Erich (Hg.): *Handbuch Firmenkundengeschäft. Das Firmenkundengeschäft auf dem Weg ins 21. Jahrhundert*. Frankfurt am Main: Knapp, S. 753–774.

**Müller, Stefan (1998):** Die Unzufriedenheit der "eher zufriedenen" Kunden. In: Müller, Stefan; Strothmann, Helmuth (Hg.): *Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. Strategien und Instrumente von Finanzdienstleistern*. München: Beck, S. 197–218.

**Muthén, Bengt O. (2001):** Latent variable mixture modeling. In: Marcoulides, George A.; Schumacker, Randall E. (Hg.): *New developments and techniques in structural equation modeling*. Mahwah, N.J u.a: Erlbaum, S. 1–33.

**Muthén, Bengt O. (2004):** Mplus Technical Appendices. Los Angeles.

**Muthén, Bengt O. (2011):** Applications of causally defined direct and indirect effects in mediation analysis using SEM in Mplus. Online verfügbar unter <http://www.statmodel.com/papers.shtml>, zuletzt geprüft am 22.2.2012.

**Muthén, Bengt O.; Asparouhov, Tihomir (2003):** Modeling interactions between latent and observed continuous variables using maximum-likelihood estimation in Mplus. (Mplus Web Notes, 6). Online verfügbar unter <http://statmodel.com/examples/webnote.shtml#web6>.

**Muthén, Bengt O.; Asparouhov, Tihomir (2006):** Item response mixture modeling: application to tobacco dependence criteria. Novel Approaches to Phenotyping Drug Abuse. In: *Addictive Behaviors*, Jg. 31, H. 6, S. 1050–1066.

**Muthén, Bengt O.; Asparouhov, Tihomir; Hunter, Aimee; Leuchter, Andrew (2010):** Growth modeling with non-ignorable dropout: alternative analysis of the STAR\*D antidepressant trial. University of California.

**Muthén, Linda K.; Muthén, Bengt O. (2002):** How to Use a Monte Carlo Study to Decide on Sample Size and Determine Power. In: *Structural Equation Modeling*, Jg. 9, H. 4, S. 599–620.

- Muthén, Linda K.; Muthén, Bengt O. (2007):** Mplus User's Guide. 5. Aufl. Los Angeles.
- Neuberger, Doris (1994):** Kreditvergabe durch Banken. Mikroökonomische Theorie und gesamtwirtschaftliche Implikationen: Mohr Siebeck.
- Nevell, Stephen; Wu, Bob; Leingpibul, Duke; Jiang, Yang (2016):** The importance of corporate and salesperson expertise and trust in building loyal business-to-business relationships in China. In: Journal of Personal Selling & Sales Management, Jg. 36, H. 2, S. 160-173.
- Nevin, John (1995):** Relationship marketing and distribution channels: Exploring fundamental issues. In: Journal of the Academy of Marketing Science, Jg. 23, H. 4, S. 327–334.
- Niraj, Rakesh K.; Foster, George; Gupta, Mahendra R.; Narasimhan, Chakravarthi (2006):** Customer level profitability implications of satisfaction programs: a retailer satisfaction field study.
- Norton, E. C.; Wang, H.; Ai, C. (2004):** Computing interaction effects and standard errors in logit and probit models. In: Stata Journal, Jg. 4, H. 2, S. 154–167.
- Nunnally, Jum C. (1967):** Psychometric theory. New York: McGraw-Hill (McGraw-Hill series in psychology).
- Nussbeck, Fridtjof W.; Eid, Michael; Lischetzke, Tanja (2006):** Analysing multitrait--multimethod data with structural equation models for ordinal variables applying the WLSMV estimator: what sample size is needed for valid results? In: British Journal of Mathematical & Statistical Psychology, Jg. 59, H. 1, S. 195–213.
- Nyman, Henrich (2014):** The added value of service provision. International Journal of Bank Marketing. In: International Journal of Bank Marketing, Jg. 32, H. 6, S. 457–476.
- o.V. (1997):** Get your money's worth from your bank. In: Financial Executive, Jg. 13, H. 6, S. 42–43.
- o.V. (2007a):** "Im Firmenkundengeschäft wollen wir Kernbank werden". In: bank und markt, H. Nr. 4, S. 15–18.
- o.V. (2007b):** SPSS Missing Value Analysis 16.0. Chicago.
- o.V. (2007c):** Standardized residuals in Mplus. Online verfügbar unter <http://www.statmodel.com/download/StandardizedResiduals.pdf>, zuletzt geprüft am 26.11.2010.

**o.V. (2008):** Das Ende der US-Investmentbanken. In: Basler Zeitung, 22.09.2008. Online verfügbar unter <http://bazonline.ch/wirtschaft/unternehmenkonjunktur/story/20757851>, zuletzt geprüft am 20.01.2010.

**o.V. (2008):** Lehman Brothers muss Konkurs beantragen. In: Handelsblatt, Ausgabe Internet, 15.09.2008. Online verfügbar unter <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/banken-versicherungen/lehman-brothers-muss-konkurs-beantragen;2040059>, zuletzt geprüft am 26.11.2009.

**o.V. (2009):** Es drohen weitere Milliardenabschreibungen. In: Handelsblatt, Ausgabe Internet, 25.11.2009. Online verfügbar unter <http://www.handelsblatt.com/politik/konjunktur-nachrichten/bundesbank-es-drohen-weitere-milliardenabschreibungen;2489358>, zuletzt geprüft am 26.11.2009.

**o.V. (2009):** Kreditvorsorge taucht NordLB in rote Zahlen. In: Handelsblatt, Ausgabe Internet, 26.11.2009. Online verfügbar unter <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/banken-versicherungen/landesbank-kreditvorsorge-taucht-nordlb-in-rote-zahlen;2490166>, zuletzt geprüft am 26.11.2009.

**o.V. (2011):** Die Kreditschleusen öffnen sich. Die Ergebnisse des sechsten Treasurer-Panels. Herausgegeben von Financial Gates GmbH. (Treasurer-Panel), zuletzt geprüft am 02.05.2012.

**Oberbeck, Herbert; D'Alessio, Nestor (1997):** The end of the German Model? Development tendencies in the German banking industry. In: Morgan, Glenn; Knights, David (Hg.): Regulation and deregulation in European financial services. Basingstoke, HampshireMacmillan,, S. 86–104.

**Odekerken-Schroder, Gaby; Wulf, Kristof de; Schumacher, Patrick (2003):** Strengthening outcomes of retailer-consumer relationships: the dual impact of relationship marketing tactics and consumer personality. In: Journal of Business Research, Jg. 56, H. 3, S. 177–190.

**O'Laughlin, Matthew J.; Malle, Bertram F. (2002):** How people explain actions performed by groups and individuals. In: Journal of Personality and Social Psychology, Jg. 82, H. 1, S. 33–48.

**O'Loughlin, Deirdre; Szmigin, Isabelle (2006):** Emerging perspectives on customer relationships, interactions and loyalty in Irish retail financial services. In: Journal of Consumer Behaviour, Jg. 5, H. 2, S. 117–129.

**Oliver, Richard L. (1997):** Satisfaction. A behavioral perspective on the consumer. Boston, Mass.: Irwin McGraw-Hill (McGraw-Hill series in marketing).

**Oliver, Richard L. (1999):** Whence consumer loyalty. In: Journal of Marketing, Jg. 63, H. 4, S. 33–44.

**Olorunniwo, Festus; Hsu, Maxwell K.; Udo, Godwin J. (2006):** Service quality, customer satisfaction, and behavioral intentions in the service factory. In: Journal of Services Marketing, Jg. 20, H. 1, S. 59–72.

**Olsen, Maren K.; Schafer, Joseph L. (2001):** A two part random-effects model for semicontinuous longitudinal data. In: Journal of the American Statistical Association, Jg. 96, H. 454, S. 730–745.

**Olsen, Svein (2002):** Comparative evaluation and the relationship between quality, satisfaction, and repurchase loyalty. In: Journal of the Academy of Marketing Science, Jg. 30, H. 3, S. 240–249.

**Olson, Michael A.; Fazio, Russell H. (2006):** Reducing Automatically Activated Racial Prejudice Through Implicit Evaluative Conditioning. In: Personality and Social Psychology Bulletin, Jg. 32, H. 4, S. 421–433.

**Ongena, Steven; Smith, David C. (2000):** What Determines the Number of Bank Relationships? Cross-Country Evidence. In: Journal of Financial Intermediation, Jg. 9, H. 1, S. 26–56.

**Ongena, Steven R.; Smith, David C. (1998):** Bank Relationships: A Review. Working Paper Series. In: SSRN eLibrary. Online verfügbar unter doi:10.2139/ssrn.139933.

**Oppenheim, Charles (1998):** Relationship Banking bei Profitline-Kundenbindung durch individuelle Mehrwerte. In: Bernet, Beat; Held, Peter P. (Hg.): Relationship Banking. Kundenbeziehungen profitabler gestalten: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler, S. 91–107.

**Ordanini, Andrea; Pasini, Paolo (2008):** Service co-production and value co-creation: The case for a service-oriented architecture (SOA). In: European Management Journal, Jg. 26, H. 5, S. 289–297.

**Osgood, D. Wayne (2000):** Poisson-based regression analysis of aggregate crime rates. In: Journal of Quantitative Criminology, Jg. 16, H. 1, S. 21–43.

- Ospina, Raydonal; Cribari-Neto, Francisco; Vasconcellos, Klaus L. P. (2006):** Improved point and interval estimation for a beta regression model. In: Computational Statistics & Data Analysis, Jg. 51, H. 2, S. 960–981.
- Oudshoorn, C. G. M.; van Buuren, S.; van Rijkevorsel, Jan (1999):** Flexible multiple imputation by chained equations of the AVO-95 Survey. In: TNO Prevention and Health, o. Jg., H. PG/VGZ/99.045, S. 1–20.
- Panagopoulos, Nikolaos; Rapp, Adam; Ogivie, Jessica (2017):** Salesperson solution involvement and salesperformance: The contingent role of supplier firm and customer-seller relationship characteristics. In: Journal of Marketing, Jg. 81, H. Juli, S. 144-164.
- Panther, Tracy; Farquhar, Jillian Dawes (2004):** Consumer responses to dissatisfaction with financial service providers: An exploration of why some stay while others switch. In: Journal of Financial Services Marketing, Jg. 8, H. 4, S. 343–353.
- Pal, Deb; Das, Tulika; Sengupta, Suryanil (1998):** Comparison of key informant and survey methods for ascertainment of childhood epilepsy in West Bengal, India. In: International Journal of Epidemiology, Jg. 27, S. 672,676.
- Paranque, Bernard; Friedrichs, Hans (1999):** The issue of corporate finance: theoretical approaches and previous empirical results. In: Sauvé, Annie; Scheuer, Manfred; Friderichs, Hans (Hg.): Corporate finance in Germany and France. A joint research project of the Deutsche Bundesbank and the Banque de France. Frankfurt am Main: Deutsche Bundesbank [u.a.], S. 9–33.
- Parasuraman, A.; Berry, Leonard L.; Zeithaml, Valarie A. (1991):** Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale. In: Journal of Retailing, Jg. 67, H. 4, S. 420-.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, Valarie A.; Berry, Leonard L. (1985):** A conceptual model of service quality and its implications for future research. In: Journal of Marketing, Jg. 49, H. 4, S. 41–50.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, Valarie A.; Berry, Leonard L. (1988):** SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. In: Journal of Retailing, Jg. 64, H. 1, S. 12–40.

**Parasuraman, A.; Zeithaml, Valarie A.; Berry, Leonard L. (1994):** Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for further research. In: *Journal of Marketing*, Jg. 58, H. 1, S. 111-.

**Park, Sun-Young; Vargo, Stephen (2012):** The Service-Dominant Logic approach to tourism marketing strategy. In: Tsiotso, R.; Goldsmith, R. (Hg.): *Strategic Marketing in Tourism Services*, Bingley, 2012, S. 231-246.

**Patterson, Paul G.; Johnson, Lester W.; Spreng, Richard A. (1996):** Modeling the determinants of customer satisfaction for business-to-business professional services. In: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Jg. 25, H. 1, S. 4–17.

**Patterson, Paul G.; Spreng, Richard A. (1997):** Modelling the relationship between perceived value, satisfaction and repurchase intentions in a business-to-business, services context: an empirical examination. In: *International Journal of Service Industry Management*, Jg. 8, H. 5.

**Paulin, Michele; Perrien, Jean; Ferguson, Ronald (1997):** Relational contract norms and the effectiveness of commercial banking relationships. In: *International Journal of Service Industry Management*, Jg. 8, H. 5, S. 435–452.

**Paulin, Michèle; Ferguson, Ronald J.; Payaud, Marielle (2000):** Business effectiveness and professional service personnel Relational or transactional managers? In: *European Journal of Marketing*, Jg. 34, H. 3/4, S. 453–472.

**Payne, John W.; Bettman, James R. (1992):** Behavioral decision research: a constructive processing perspective. In: *Annual Review of Psychology*, Jg. 43, H. 1, S. 87.

**Peltoniemi, Janne (2007):** The Benefits of Relationship Banking: Evidence from Small Business Financing in Finland. In: *Journal of Financial Services Research*, Jg. 31, H. 2, S. 153–171.

**Perkins-Munn, Tiffany; Aksoy, Lerzan; Keiningham, Timothy L.; Estrin, Demitry (2005):** Actual purchase as a proxy for share of wallet. In: *Journal of Service Research*, Jg. 7, H. 3, S. 245–256.

**Peter, J.Paul (1979):** Reliability: a review of psychometric basics and recent marketing practices. In: *Journal of Marketing Research (JMR)*, Jg. 16, H. 1, S. 6–17.

- Peter, Sibylle Isabelle (1997):** Kundenbindung als Marketingziel. Identifikation und Analyse zentraler Determinanten. Wiesbaden: Gabler (Neue betriebswirtschaftliche Forschung, 223).
- Peteraf, Margaret A. (1993):** The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. In: Strategic Management Journal, Jg. 14, H. 3, S. 179–191. Online verfügbar unter <http://www.jstor.org/stable/2486921>.
- Peteraf, Margaret A.; Bergen, Mark E. (2003):** Scanning dynamic competitive landscapes: a market-based and resource-based framework. In: Strategic Management Journal, Jg. 24, H. 10, S. 1027–1041. Online verfügbar unter <http://www.jstor.org/stable/20060596>.
- Petersen, Mitchell A. (1999):** The small business lending relationship: session A. In: Proceedings of the Federal Reserve Bank of Chicago, H. Mar, S. 401–410.
- Petersen, Mitchell A.; Rajan, Raghuram G. (1994):** The Benefits of Lending Relationships: Evidence from Small Business Data. In: The Journal of Finance, Jg. 49, H. 1, S. 3–37.
- Petersen, Mitchell A.; Rajan, Raghuram G. (1995):** The Effect of Credit Market Competition on Lending Relationships. In: The Quarterly Journal of Economics, Jg. 110, H. 2, S. 407–443.
- Ping, Robert A., JR. (1995):** A Parsimonious Estimating Technique for Interaction and Quadratic Latent Variables. In: Journal of Marketing Research, Jg. 32, H. 3, S. 336–347.
- Ping, Robert A., JR. (2004):** On assuring valid measures for theoretical models using survey data. In: Journal of Business Research, Jg. 57, S. 125–141.
- Phillips, Lynn W. (1981):** Assessing measurement error in key informant research: a methodological note on organizational analysis in marketing. In: Journal of Marketing Research, Jg. 18, H. 4, S. 395–415.
- Polan, Ralf (1995):** Ein Messkonzept für die Bankloyalität. Investitionen in Bank-Kunde-Beziehungen unter Risikoaspekten. Wiesbaden: Gabler (Schriftenreihe des Instituts für Kredit- und Finanzwirtschaft, 21).
- Popp, Bastian (2011):** Markenerfolg durch Brand Communities. Eine Analyse der Wirkung psychologischer Variablen auf ökonomische Erfolgsindikatoren. Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Wiesbaden.

- Powers, Thomas L.; Hahn, William (2004):** Critical competitive methods, generic strategies, and firm performance. In: *International Journal of Bank Marketing*, Jg. 22, H. 1, S. 43–64.
- Prahalad, C. K.; Hamel, Gary (1990):** The core competence of the corporation. In: *Harvard Business Review*, Jg. 68, H. 3, S. 79–91.
- Preacher, Kristopher J.; Curran, Patrick J.; Bauer, Daniel J. (2006):** Computational tools for probing interactions in multiple linear regression, multilevel modeling, and latent curve analysis. In: *Journal of Educational and Behavioral Statistics*, Jg. 31, H. 4, S. 437–448.
- Preacher, Kristopher J.; Hayes, Andrew F. (2004):** SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. In: *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, Jg. 36, H. 4, S. 717–731.
- Preacher, Kristopher J.; Hayes, Andrew F. (2008):** Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. In: *Behavior Research Methods*, Jg. 40, H. 3, S. 879–891.
- Preacher, Kristopher J.; Rucker, Derek D.; Hayes, Andrew F. (2007b):** Addressing Moderated Mediation Hypotheses: Theory, Methods, and Prescriptions. In: *Multivariate Behavioral Research*, Jg. 42, H. 1, S. 185–227.
- Preacher, Kristopher J.; Zhang, Zhen; Zyphur, Michael J. (2011):** Alternative Methods for Assessing Mediation in Multilevel Data: The Advantages of Multilevel SEM. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*. In: *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, Jg. 18, H. 2, S. 161–182.
- Priewasser, Erich (2000):** Die Priewasser-Prognose zum Firmenkundengeschäft. die Ergebnisse der Expertenbefragung 2000 zur Zukunft des Firmenkundengeschäfts. Frankfurt: Knapp.
- Pritchard, Michael; Silvestro, Rhian (2005):** Applying the service profit chain to analyse retail performance: the case of the managerial strait-jacket? In: *International Journal of Service Industry Management*, Jg. 16, H. 4, S. 337–356.
- Quack, Sigrid; Hildebrandt, Swen (1997):** Bank finance für small and medium-sized enterprises in Germany and France. In: Morgan, Glenn; Knights, David (Hg.): *Regulation and deregulation in European financial services*. Basingstoke, Hampshire Macmillan,, S. 105–132.



- Raghunathan, Trivellore E. (2004):** What do we do with missing data? some options for analysis of incomplete data. *Annual Review of Public Health*. In: *Annu. Rev. Public. Health.*, Jg. 25, H. 1, S. 99–117.
- Rimondo, Maria Antonietta; Miceli, Gaetano “Nino”; Costabile, Michele:** How relationship age moderates loyalty formation. In: *Journal of Service Research*, Jg.11, H. 2, S. 142-160.
- Rajan, Raghuram G. (1992):** Insiders and Outsiders: The Choice between Informed and Arm's-Length Debt. In: *The Journal of Finance*, Jg. 47, H. 4, S. 1367–1400.
- Ramakrishnan, Ram T.S.; Thakor, Anjan V. (1984):** Information Reliability and a Theory of Financial Intermediation. In: *The Review of Economic Studies*, Jg. 51, H. 3, S. 415–432.
- Ramalho, Esmeralda A.; Ramalho, Joaquim J. S.; Murteira, José M. R. (2011):** Alternative estimating and testing empirical strategies for fractional regression models. In: *Journal of Economic Surveys*, Jg. 25, H. 1, S. 19–68.
- Ramalho, Joaquim J. S.; da Silva, Jacinto Vidigal (2006):** A two part fractional regression model for the capital structure decisions of micro, small, medium and large firms. Universidade de Évora. Évora.
- Ramsawany, Venkat (2009):** Co-creation of value — towards an expanded paradigm of value creation. In: *Marketing Review St. gallen*, Jg. o. Jg., H. 6, S. 11–17.
- Rasch, Björn; Frieze, Malte; Hofmann, Wilhelm; Naumann, Ewald (2006):** Quantitative Methoden 1. Einführung in die Statistik. (Springer-Lehrbuch).
- Raykov, Tenko (1997):** Estimation of composite reliability for congeneric measures. In: *Applied Psychological Measurement*, Jg. 21, H. 2, S. 173–184.
- Raykov, Tenko (2001):** Bias of Coefficient for Fixed Congeneric Measures with Correlated Errors. In: *Applied Psychological Measurement*, Jg. 25, H. 1, S. 69–76.
- Raykov, Tenko (2008):** Comparison of mediated effects: a correlation structure modeling approach. In: *Structural Equation Modeling*, Jg. 15, S. 603–626.
- Reichheld, Frederick F (1996):** The loyalty effect. The hidden force behind growth, profits, and lasting value. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

- Reichheld, Frederick F. (1993):** Loyalty-based management. In: Harvard Business Review, Jg. 71, H. 2, S. 64–73.
- Reichheld, Frederick F. (2003):** The one number you need to grow. In: Harvard Business Review, H. Dezember, S. 1–11.
- Reichheld, Frederick F.; Sasser, W.Earl, JR. (1990):** Zero defections: quality comes to services. In: Harvard Business Review, Jg. 68, H. 5, S. 105–111.
- Reidenbach, Eric; Pitts, Robert (1986):** bank marketing. Englewood Cliffs.
- Reifenberger, Sabine (2011):** Banken buhlen um Einlagen. In: Der Treasurer, H. 24, S. 2.
- Reimnitz, Jürgen (1987):** Innovationen auf den Euromärkten. In: Süchting, Joachim; van Hoo-ven, Eckart (Hg.): Handbuch des Bankmarketing. Wiesbaden: Gabler, S. 249–269.
- Reinartz, Werner; Krafft, Manfred; Hoyer, Wayne D. (2004):** The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance. In: Journal of Marketing Research, Jg. 41, H. 3, S. 293–305.
- Reinartz, Werner; Thomas, Jacquelyn S.; Kumar, V. (2005):** Balancing acquisition and retention resources to maximize customer profitability. In: Journal of Marketing, Jg. 69, H. 1, S. 63–79.
- Reinartz, Werner J.; Kumar, V. (2000):** On the profitability of long-life customers in a non-contractual setting: an empirical investigation and implications for marketing. In: Journal of Marketing, Jg. 64, H. 4, S. 17–35.
- Reinecke, Jost (2005):** Strukturgleichungsmodelle in den Sozialwissenschaften. München, Wien: Oldenbourg.
- Renker, Clemens (2003):** Relationship Marketing im Firmenkundengeschäft. Konzepte - Erfolgsfaktoren - Umsetzung. Stuttgart: Dt. Sparkassen-Verl.
- Rhemtulla, Mijke; Brosseau-Liard, Patricia; Savalei, Victoria (2010):** How many categories is enough to treat data as continuous? A comparison of robust continuous and categorical SEM estimation methods under a range of non-ideal situations. Columbia. University of British Columbia.

**Rivera, Pilar; Satorra, Albert (2002):** Analysing group differences: a comparison of SEM approaches. In: Marcoulides, George A; Moustaki, Irini (Hg.): Latent variable and latent structure models. Mahwah N.J.: Lawrence Earlbaum Publishers (Quantitative methodology series), S. 85–104.

**Robinson, Patrick J.; Faris, Charles W.; Wind, Yoram (1967):** Industrial buying and creative marketing. Marketing Science Institute. (Hg.). Boston: Allyn & Bacon (Marketing Science Institute. Series of books).

**Roggemann, Gerhard (1998):** Die Kundenbeziehung jenseits der Kontoverbindung - zur Rolle der Relationship im Investment Banking. In: Süchting, Joachim; Heitmüller, Hans-Michael (Hg.): Handbuch des Bankmarketing. 3., völlig überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 371–390.

**Rooji, Gerrit H. de; Stagnitti, Frank (2004):** Applications of the beta distribution in soil science. In: Gupta, Arjun K.; Nadarajah, Saralees (Hg.): Handbook of beta distribution and its applications. New York, NY: Marcel Dekker (Statistics, 174), S. 535–550.

**Roser, Matthew; Gazzaniga, Micheal S. (2004):** Automatic brains-interpretive mindes. In: American Psychological Society, Jg. 13, H. 2, S. 56–59.

**Rosset, Saharon; Perlich, Claudia; Zadrozny, Bianca; Merugu, Srujana; Weiss, Sholom; Lawrence, Rick (2005):** Wallet estimation models. In: o.V. (Hg.): In International Workshop on Customer Relationship Management: Data Mining Meets Marketing. New York .

**Roth, Aleda V. (1993):** Performance dimensions in services: an empirical investigation of strategic performance. In: Swartz, Teresa A.; Bowen, David E.; Brown, S. W. (Hg.): Advances in services marketing and management: research and practice. Greenwich: JAI Press, S. 1–47.

**Roth, Philip L. (1994):** Missing data: an conceptual review for applied psychologists. In: Personnel Psychology, Jg. 47, H. 3, S. 537–560.

**Roy, Ritobaan (2013):** Managing bank relationships. In: EuroTreasurer, H. 3, S. 5.

**Rubin, Donald B. (1976):** Inference and missing data. In: Biometrika, Jg. 63, H. 3, S. 581–592.

**Rucci, Anthony J.; Kirn, Steven P.; Quinn, Richard T. (1998):** The employee-customer-profit chain at sears. In: Harvard Business Review, Jg. 76, H. 1, S. 82–97.

**Rumelt, Richard P. (1991):** How much does industry matter? In: Strategic Management Journal, Jg. 12, H. 3, S. 167–185.

**Rust, Roland T.; Verhoef, Peter C. (2005):** Optimizing the marketing interventions mix in intermediate-term CRM. In: Marketing Science, Jg. 24, H. 3, S. 477–489.

**Rust, Roland T.; Zahorik, Anthony J. (1993):** Customer Satisfaction, Customer Retention, and Market Share. In: Journal of Retailing, Jg. 69, H. 2, S. 193–215.

**Rust, Roland T.; Zahorik, Anthony J.; Keiningham, Timothy L. (1995):** Return on quality (ROQ): making service quality financially accountable. In: Journal of Marketing, Jg. 59, S. 58–70.

**Ryals, Lynette; Knox, Simon (2005):** Measuring risk-adjusted customer lifetime value and its impact on relationship marketing strategies and shareholder value. In: European Journal of Marketing, Jg. 39, H. 5/6, S. 456–472.

**Saab, Samy (2007):** Commitment in Geschäftsbeziehungen. Konzeptualisierung und Operationalisierung für das Business-to-Business-Marketing. 1. Aufl. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl. (Gabler Edition Wissenschaft, Business-to-Business-Marketing).

**Salmen, Sonja-Maria (2003):** Electronic Relationship Marketing im Bankgeschäft. individualisierte Kundenbeziehungen - Schlüssel zum Private Internet Banking. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

**Sarstedt, Marko; Becker, Jan-Michael; Ringle, Marc Christian; Schwaiger, Manfred (2011):** Uncovering and treating unobserved heterogeneity with FIMIX-PLS: which model selection criterion provides an appropriate number of segments? In: Schmalenbach Business Review, Jg. 63, S. 34–62.

**Satorra, Albert; Bentler, Peter (1999):** A scaled difference chi-square Test statistic for moment structure analysis. Los Angeles. University of California.

**Satorra, Albert; Bentler, Peter (2001):** A scaled difference chi-square test statistic for moment structure analysis. In: Psychometrika, Jg. 66, H. 4, S. 507–514. Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/BF02296192>.

**Savalei, Victoria (2008):** Is the ML chi-square ever robust to nonnormality? A cautionary note with missing data. In: Structural Equation Modeling, Jg. 15, S. 1–22.

**Sawmong, Sudaporn; Omar, Ogenyi (2004):** The store loyalty of the UK's retail consumers. In: Journal of American Academy of Business, Cambridge, Jg. 5, H. 1/2, S. 503–509.

**Schafer, Joseph L. (2000):** Analysis of incomplete multivariate data. 1. Auflage. Boca Raton: Chapman & Hall/CRC (Monographs on statistics and applied probability, 72).

**Schafer, Joseph L.; Graham, John W. (2002):** Missing data: Our view of the state of the art. In: Psychological Methods, Jg. 7, H. 2, S. 147–177.

**Schafer, Joseph L.; Olsen, Maren K. (1998):** Multiple imputation for multivariate missing-data problems: a data analyst's perspective. In: Multivariate Behavioral Research, Jg. 33, H. 4, S. 545–571.

**Schell, Charles (1996):** Corporate banking. In: Buttle, Francis (Hg.): Relationship marketing. Theory and practice. London: Chapman, S. 91–103.

**Schermelleh-Engel, Karin; Klein, Andreas; Moosbrugger, Helfried (1998):** Estimating non-linear effects using a latent moderated structural equations approach. In: Schumacker, Randall E; Marcoulides, George A (Hg.): Interaction and nonlinear effects in structural equation modeling. Mahwah N.J.: L. Erlbaum Associates, S. 203–238.

**Schermelleh-Engel, Karin; Moosbrugger, Helfried; Müller, Hans (2003):** Evaluating the fit of structural equation models: tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. In: Methods of Psychological Research Online, Jg. 8, H. 2, S. 23–74.

**Schermelleh-Engel, Karin; Werner, Karin; Moosbrugger, Helfried (26-27 Februar, 2009):** Nonlinear structural equation modeling: is partial least squares an alternative. Veranstaltung vom 26-27 Februar, 2009. Berlin.

**Schierenbeck, Henner; Hölscher, Reinhold (1992):** BankAssurance. Institutionelle Grundlagen der Bank- und Versicherungsbetriebslehre. 2., überarb. und erw. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

**Schlittgen, Rainer (2000):** Einführung in die Statistik. Analyse und Modellierung von Daten. 9., durchges. Aufl. München: Oldenbourg (Lehr- und Handbücher der Statistik).

**Schluchter, Mark (1988):** Analysis of incomplete multivariate data using linear models with structured covariance matrices. In: Statistics in Medicine, Jg. 7, H. 7, S. 317–324.

**Schmid, Peter (1990):** Strategisches Bankmarketing zur Betreuung multinationaler Unternehmen. Grundlagen und Anwendungen bei Schweizer Grossbanken. Bern: Paul Haupt (Bankwirtschaftliche Forschungen, Band 132).

**Schmidt, Reinhard H.; Terberger, Eva (1997):** Grundzüge der Investitions- und Finanzierungstheorie. 4., aktualisierte Aufl. Wiesbaden: Gabler (Gabler-Lehrbuch).

**Schmidt, Reinhard H.; Tyrell, Marc (2004):** What constitutes a financial system in general and the german financial system in particular? In: Krahn, Jan Pieter; Schmidt, Reinhard H. (Hg.): The German financial system. Oxford, New York: Oxford University Press, S. 19–68.

**Schmidt, Thomas (2001):** Die neue Rolle des Firmenkundenbetreuers im mittelständischen Firmenkundengeschäft. Eine Analyse etablierter Firmenkundenbetreuungsansätze und Entwicklung eines Modells zur Erfolgspartnerschaft. Aachen: Shaker.

**Schmidt Mast, Marianne; Krings, Franziska (2008):** Stereotype und Informationsverarbeitung. In: Petersen, Lars-Eric; Six, Bernd (Hg.): Stereotype, Vorurteile und soziale Diskriminierung. Theorien, Befunde und Interventionen. 1. Aufl. Weinheim: Beltz PVU, S. 33–44.

**Schmidt McCollam, Karen M. (1998):** Latent trait and latent class models. In: Marcoulides, George A. (Hg.): Modern methods for business research. Mahwah N.J. u.a.: Erlbaum (Quantitative methodology series), S. 23–46.

**Schmittlein, David C.; Morrison, Donald G.; Colombo, Richard (1987):** Counting your customers: who are they and what will they do next? In: Management Science, Jg. 33, H. 1, S. 1–24. Online verfügbar unter <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=7161469&site=ehost-live>.

**Schmittlein, David C.; Peterson, Robert A. (1994):** Customer base analysis: an industrial purchase process application. In: Marketing Science, Jg. 13, H. 1, S. 41–67. Online verfügbar unter <http://mktsci.journal.informs.org/cgi/content/abstract/13/1/41>.

**Schmoll, Anton (2006):** Vertrieboptimierung im Firmenkundengeschäft. nachhaltige Lösungen für Ertragssteigerung ; [Strategien, Instrumente, Tipps]. Wien: Manz.

**Schnell, Rainer (1991):** Realisierung von Missing-Data-Ersetzungstechniken innerhalb statistischer Programmpakete und ihre Leistungsfähigkeit. In: Best, Heinrich; Thome, Helmut (Hg.):

Neue Methoden der Analyse historischer Daten. St. Katharinen: Scripta-Mercaturae-Verl. (Historisch-sozialwissenschaftliche Forschungen, 23), S. 105–137.

**Scholderer, Joachim; Balderjahn, Ingo (2006):** Kausalität, Linearität, Reliabilität: Drei Dinge, die Sie nie über Strukturgleichungsmodelle wissen wollten. In: Die Betriebswirtschaft, Jg. 66, H. 6, S. 640–650.

**Schramm, Christian (2002):** Kaufverhalten bei Bankdienstleistungen: Deutscher Universitäts-Verlag.

Schumacker, Randall E; Marcoulides, George A (Hg.) (1998): Interaction and nonlinear effects in structural equation modeling. Mahwah N.J.: L. Erlbaum Associates.

**Schumacker, Randall E.; Lomax, Richard G. (2004):** A beginner's guide to structural equation modeling. 2. ed. Mahwah, NJ: Erlbaum.

**Schwartz, Neil H.; Ellsworth, Laurie S.; Graham, Loraine; Knight, Bruce (1998):** Accessing prior knowledge to remember text: a comparison of advance organizers and maps. Contemporary educational psychology, Jg. 23, H. 1, S. 65–89.

**Schwizer, Paola (2005):** Organizational structures. In: de Laurentis, Giacomo (Hg.): Strategy and organization of corporate banking. With 49 tables. 1. Aufl. Berlin: Springer, S. 63–106.

**Scott, Jonathan; Dunkelberg, William (1999):** Bank consolidation and small business lending. In: Proceedings of the Federal Reserve Bank of Chicago, H. Mar, S. 287–327.

**Seiders, Kathleen; Voss, Glenn B.; Grewal, Dhruv; Godfrey, Andrea L. (2005):** Do satisfied customers buy more? Examining moderating influences in a retailing context. In: Journal of Marketing, Jg. 69, H. 4, S. 26–43.

**Sell, Friedrich L.; Wiens, Marcus (2006):** Vertrauen: Substitut oder Komplement zu formellen Institutionen? In: Schmollers Jahrbuch, Jg. 126, H. 4, S. 605–633.

**Sellers, By Kimberly; Shmueli, Galit (2010):** A flexible regression model for count data. In: The Annals of Applied Statistics, Jg. 4, H. 2, S. 943–961.

**Selnes, Fred (1993):** Customer-based brand equity, equity drivers, and customer loyalty in the supermarket industry. In: European Journal of Marketing, Jg. 27, H. 9, S. 19–35.

**Shah, Denish; Kumar, V.; Kim, Kihyun Hannah; Coi, Brianna (2017):** Linking customer behaviors to cash flow level and volatility: implications for marketing practices. In: *Journal of Marketing Research*, Jg. 54, H. Februar, S. 27-43.

**Shapiro, Benson P.; Rangan, V. Kasturi; Moriarty, Rowland T.; Ross, Elliot B. (1987):** Manage customers for profits (not just sales). In: *Harvard Business Review*, Jg. 65, H. 5, S. 101–108.

**Sharma, Neeru; Patterson, Paul G. (1999):** The impact of communication effectiveness and service quality on relationship commitment in consumer, professional services. In: *Journal of Services Marketing*, Jg. 13, H. 2, S. 151–170.

**Sharp, Byron; Sharp, Anne (1997):** Loyalty programs and their impact on repeat-purchase loyalty patterns. In: *International Journal of Research in Marketing*, Jg. 14, H. 5, S. 473–486.

**Sharpe, Steven A. (1990):** Asymmetric Information, Bank Lending and Implicit Contracts: A Stylized Model of Customer Relationships. In: *The Journal of Finance*, Jg. 45, H. 4, S. 1069–1087.

**Sheppard, Blair H.; Hartwick, Jon; Warshaw, Paul R. (1988):** The theory of reasoned action: a meta-analysis of past research with recommendations for modifications and future research. In: *Journal of Consumer Research*, Jg. 15, H. 3, S. 325–343.

**Sheth, Jagdish N. (1973):** A Model of Industrial Buyer Behavior. In: *Journal of Marketing*, Jg. 37, H. 4, S. 50–56.

**Shostack, G. Lynn (1977):** Breaking free from product marketing. In: *Journal of Marketing*, Jg. 41, H. 2, S. 73–80.

**Shrout, Patrick E.; Bolger, Niall (2002):** Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. In: *Psychological Methods*, Jg. 7, H. 4, S. 422–445.

**Sijtsma, Klaas; van der Ark, L. Andries (2003):** Investigation and treatment of missing item scores in test and questionnaire data. In: *Multivariate Behavioral Research*, Jg. 38, H. 4, S. 505–528.



- Silvestro, Rhian; Cross, Stuart (2000):** Applying the service profit chain in a retail environment. In: *International Journal of Service Industry Management*, Jg. 11, H. 3, S. 244–268.
- Singh, Jagdip (1990):** A Typology of consumer Dissatisfaction Response Styles. In: *Journal of Retailing*, Jg. 66, H. 1, S. 57–99.
- Singh, Jagdip; Pandya, Shefali (1991):** Exploring the Effects of Consumers' Dissatisfaction Level on Complaint Behaviours. In: *European Journal of Marketing*, Jg. 25, H. 9, S. 7–21.
- Sirdeshmukh, Deepak; Singh, Jagdip; Sabol, Barry (2002):** Consumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges. In: *Journal of Marketing*, Jg. 66, H. 1, S. 15–37.
- Smith, Anne (1989):** Service quality: relationships between banks and their small business clients. In: *International Journal of Bank Marketing*, Jg. 7, H. 5, S. 28–35.
- Smith, Rodney E.; Wright, William F. (2004):** Determinants of Customer Loyalty and Financial Performance. In: *Journal of Management Accounting Research*, Jg. 16, S. 183–205.
- Smithson, Michael; Verkuilen, Jay (2006):** A better lemon squeezer? Maximum-likelihood regression with beta-distributed dependent variables. In: *Psychological Methods*, Jg. 11, H. 1, S. 54–71.
- Sobel, M. E. (1982):** Asymptotic intervals for indirect effects in structural equations models. In: Leinhardt, S. (Hg.): *Sociological methodology*. San Francisco, S. 290–312.
- Söderlund, Magnus (2006):** Measuring customer loyalty with multi-item scales: a case for caution. In: *International Journal of Service Industry Management*, Jg. 17, H. 1, S. 76–98.
- Solnick, Sara J.; Hemenway, David (1992):** Complaints and disenrollment at a health maintenance organization. In: *Journal of Consumer Affairs*, Jg. 26, H. 1, S. 90–103.
- Spiro, Rosann L.; Weitz, Barton A. (1990):** Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity. In: *Journal of Marketing Research*, Jg. 27, H. 1, S. 61–69.
- Stacy, E. W. (1962):** A generalization of the Gamma distribution. In: *The Annals of Mathematical Statistics*, Jg. 33, H. 3, S. 1187–1192.
- Stauss, Bernd (1997):** Besonderheiten der Qualitätsmessung bei industriellen Dienstleistungen unter besonderer Berücksichtigung der Buying Center-Problematik. In: Backhaus, Klaus; Günter,

Bernd; Kleinaltenkamp, Michael; Plinke, Wulff; Raffée, Hans (Hg.): Marktleistung und Wettbewerb. Strategische und operative Perspektiven der marktorientierten Leistungsgestaltung. Wiesbaden: Gabler, S. 503–523.

**Stauss, Bernd (2005):** Dienstleistungsmarketing als Innovator des Marketingverständnisses? Eine kritische Auseinandersetzung mit dem Ansatz von Lusch/Vargo. In: Haas, A.; Ivens, B. (Hg.): Innovatives Marketing. Entscheidungsfelder-Management-Instrumente. Wiesbaden, S. 479–499.

**Stephen, Andrew T.; Galak, Jeff (2010):** The complementary roles of traditional and social media publicity in driving marketing performance. In: SSRN eLibrary. Online verfügbar unter <http://ssrn.com/paper=1480088>.

**Stock, Ruth Maria (2005):** Can Customer Satisfaction Decrease Price Sensitivity in Business-to-Business Markets? In: Journal of Business To Business Marketing, Jg. 12, H. 3, S. 59–87.

**Storbacka, Kaj (2007):** Driving firm performance with strategic account management. Breukeien.

**Storbacka, Kaj; Strandvik, Tore; Grönroos, Christian (1994):** Managing customer relationships for profit: the dynamics of relationship quality. In: International Journal of Service Industry Management, Jg. 5, H. 5, S. 21–38.

**Storck, Joachim (2006):** Corporate Banking - Erfolgsfaktoren in Zeiten des Wandels. In: Emerich, Norbert; Roßbach, Peter (Hg.): Der Bankensektor im Wandel. Festschrift zum 65. Geburtstag von Professor Dr. Erich Priewasser. Frankfurt am Main: Knapp, S. 279–293.

**Strack, Fritz; Deutsch, Roland (2004):** Reflective and impulsive determinants of social behavior. In: Personality & Social Psychology Review (Lawrence Erlbaum Associates), Jg. 8, H. 3, S. 220–247.

**Süchting, Joachim (1972):** Die Bankloyalität als Grundlage zum Verständnis der Absatzbeziehungen von Kreditinstituten. In: Kredit und Kapital, Jg. 5, S. 269–300.

**Süchting, Joachim (1987):** Die Theorie der Bankloyalität - (noch) eine Basis zum Verständnis der Absatzbeziehungen von Kreditinstituten? In: Süchting, Joachim; van Hooven, Eckart (Hg.): Handbuch des Bankmarketing. Wiesbaden: Gabler, S. 23–36.

**Süchting, Joachim; Paul, Stephan (1998):** Bankmanagement. 4., vollst. neu konzipierte und wesentlich erw. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

**Swan, John E.; Bowers, Michael R.; Richardson, Lynne D. (1999):** Customer trust in the salesperson: an integrative review and meta-analysis of the empirical literature. In: Journal of Business Research, Jg. 44, H. 2, S. 93–107.

**Swan, John E.; Nolan, Johannah Jones (1985):** Gaining customer trust: a conceptual guide for the salesperson. In: Journal of Personal Selling & Sales Management, Jg. 5, H. 2, S. 39.

**Swan, John E.; Oliver, Richard L. (1989):** Postpurchase communications by consumers. In: Journal of Retailing, Jg. 65, H. 4, S. 516.

**Swan, John E.; Trawick, I. Fredrick; Silva, David W. (1985):** How industrial salespeople gain customer trust. In: Industrial Marketing Management, Jg. 14, H. 3, S. 203–211.

**Tanner, John F., JR (1998):** Users' role in the purchase: their influence, satisfaction and desire to participate in the next purchase. In: Journal of Business & Industrial Marketing, Jg. 13, H. 6, S. 479–491.

**Tate, Richard (2004):** Interpreting hierarchical linear and hierarchical generalized linear models with slopes as outcomes. In: Journal of Experimental Education, Jg. 73, H. 1, S. 71–95.

**Taub, Gordon E.; McGrew, Kevin S. (2004):** A confirmatory factor analysis of Cattell-Horn-Carroll Theory and cross-age invariance of the Woodcock-Johnson Tests of cognitive abilities III. In: School Psychology Quarterly, Jg. 19, H. 1, S. 72–87.

**Tax, Stephen S.; McCutcheon, David; Wilkinson, Ian F. (2013):** The Service Delivery Network (SDN): A Customer-Centric Perspective of the Customer Journey. In: Journal of Service Research, Jg. 16, H. 4, S. 454–470.

**Taylor, Shirley; Todd, Peter A. (1995):** Understanding information technology usage: a test of competing models. In: Information Systems Research, Jg. 6, H. 2, S. 144–176.

**Tellefsen, Thomas (2006):** Antecedents and consequences of buying center leadership: an emergent perspective. In: Journal of Business-to-Business Marketing, Jg. 13, H. 1, S. 53–86.

**ter Braak, C. J. F.; van Strien, A. J.; Meijer, R.; Verstrael, T. J. (1994):** Analysis of monitoring data with many missing values: which method. In: Hagemeyer, E. J. M.; Verstrael, T. J.

(Hg.): Bird numbers 1992: distribution, monitoring and ecological aspects. 12th International Conference of IBCC and EOAC. Voorburg, Heerlen: SOVON .

**Tobin, James (1958):** Estimation of Relationships for Limited Dependent Variables. In: *Econometrica*, Jg. 26, H. 1, S. 24–36.

**Tobin, James (1959):** On the predictive value of consumer intentions and attitudes. In: *The Review of Economic and Statistics*, Jg. 41, H. 1, S. 1–11.

**Toutenburg, Helge; Heumann, Christian (2003):** Lineare Modelle. Theorie und Anwendungen. 2., neu bearb. und erw. Aufl. Heidelberg: Physica-Verl.

**Tsikriktsis, Nikos (2005):** A review of techniques for treating missing data in OM survey research. In: *Journal of Operations Management*, Jg. 24, H. 1, S. 53–62.

**Tsung-Chi Liu; Li-Wei Wu (2007):** Customer retention and cross-buying in the banking industry: An integration of service attributes, satisfaction and trust. In: *Journal of Financial Services Marketing*, Jg. 12, H. 2, S. 132–145.

**Turnbull, Peter (1982a):** The penetration of the UK corporate market by US banks. In: *European Journal of Marketing*, Jg. 16, H. 3, S. 122–132.

**Turnbull, Peter (1994):** Business-to-business marketing: organizational buying behavior. In: Baker, Michael John (Hg.): *The marketing book*. 3. überarbeitete Auflage. Oxford, Boston: Butterworth-Heinemann (The marketing series), S. 216–237.

**Turnbull, Peter; Demades, Maria (1995):** Marketing bank services to corporate clients. In: *Journal of Marketing Management*, Jg. 11, H. 1-3, S. 187–205.

**Turnbull, Peter; Gibbs, Michael (1987):** Marketing bank services to corporate customers: the importance of relationships. In: *International Journal of Bank Marketing*, Jg. 5, H. 1, S. 19–26.

**Turnbull, Peter; Gibbs, Michael (1989):** The selection of banks and banking services among corporate customers in South Africa. In: *International Journal of Bank Marketing*, Jg. 7, H. 5, S. 36–39.

**Turnbull, Peter; Moustakatos, Theofanis (1996a):** Marketing and investment banking I: practical and theoretical challenges. In: *International Journal of Bank Marketing*, Jg. 14, H. 2, S. 26–37.

**Turnbull, Peter; Moustakatos, Theofanis (1996b):** Marketing and investment banking II: relationships and competitive advantage. In: *International Journal of Bank Marketing*, Jg. 14, H. 2, S. 38–49.

**Turnbull, Peter; Zolkiewski, J. (1997):** Profitability in customer portfolio planning. In: Ford, David (Hg.): *Understanding business markets. Interaction, relationships and networks*. London: Dryden Press, S. 303–325.

**Turnbull, Peter W. (1982b):** The purchasing of international financial services by medium- and large-sized UK companies with European subsidiaries. In: *European Journal of Marketing*, Jg. 16, H. 3, S. 111–121.

**Turnbull, Peter W. (1982c):** The role of the branch bank manager in the marketing of bank services. In: *European Journal of Marketing*, Jg. 16, H. 3, S. 31–36.

**Turnbull, Peter W. (1982d):** The Use of Foreign Banks by British Companies. In: *European Journal of Marketing*, Jg. 16, H. 3, S. 133–145.

**Tyler, Katherine; Stanley, Edmund (1999a):** Marketing financial services to businesses: a critical review and research agenda. In: *International Journal of Bank Marketing*, Jg. 17, H. 3, S. 98–115.

**Tyler, Katherine; Stanley, Edmund (1999b):** UK bank-corporate relationships: large corporates' expectations of service. In: *International Journal of Bank Marketing*, Jg. 17, H. 4, S. 158–172.

**Tyler, Katherine; Stanley, Edmund (2001):** Corporate banking: the strategic impact of boundary spanner effectiveness. In: *International Journal of Bank Marketing*, Jg. 19, H. 6, S. 246–261.

**Tyler, Katherine; Stanley, Edmund (2007):** The role of trust in financial services business relationships. In: *Journal of Services Marketing*, Jg. 21, H. 5, S. 334–344.

**Umashankar, Nita; Ward, Morgan; Dahl, Darren (2017):** The benefit of becoming friend: complaining after service failures leads to customers with strong ties to increase loyalty. In: *Journal of Marketing*, Jg. 81, H. November, S. 79–98.

**Uncles, Mark D.; Ehrenberg, Andrew S. C. (1990):** Industrial buying behavior: Aviation fuel contracts. In: *International Journal of Research in Marketing*, Jg. 7, H. 1, S. 57–68.

**Urban, Dieter (2004):** Neue Methoden der Längsschnittanalyse. Zur Anwendung von latenten Wachstumskurvenmodellen in Einstellungs- und Sozialisationsforschung. Münster: Lit (Einführungen - Soziologie, 2).

**Urban, Dieter; Mayerl, Jochen (2007):** Mediator-Effekte in der Regressionsanalyse (direkte, indirekte und totale Effekte). (v1.3). Online verfügbar unter [http://www.uni-stuttgart.de/soz/soziologie/regression/Mediator-Effekte\\_v1-3.pdf](http://www.uni-stuttgart.de/soz/soziologie/regression/Mediator-Effekte_v1-3.pdf), zuletzt geprüft am 03.10.2009.

**Uzzi, B.; Gillespie, James J. (2002):** Knowledge spillover in corporate financing networks: embeddedness and the firm's debt performance. In: Strategic Management Journal, Jg. 23, H. 7, S. 595–618.

**van Buuren, S.; Oudshoorn, C. G. M. (1999):** Flexible multivariate imputation by MICE. In: TNO Prevention and Health, o. Jg., H. PG/VGZ/99.054, S. 1–20.

**van Doorn, Jenny; Verhoef, Peter C. (2008):** Critical Incidents and the impact of satisfaction on customer share. In: Journal of Marketing, Jg. 72, H. 4, S. 123–142.

**Värlander, Sara (2008):** The interplay of reificative and participative processes of customer knowledge creation: an exploratory study of commercial lending. In: Journal of Financial Services Marketing, Jg. 12, H. 4, S. 287–298.

**Vargo, Stephen L. (2009):** Toward a transcending conceptualization of relationship: a service dominant logic perspective. Journal of Business & Industrial Marketing. In: Journal of Business & Industrial Marketing, Jg. 24, H. 5/6, S. 373–379.

**Vargo, Stephen L.; Lusch, Robert F. (2004):** Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. Journal of Marketing. In: Journal of Marketing, Jg. 68, H. 1, S. 1–17.

**Vargo, Stephen L.; Lusch, Robert F. (2011):** It's all B2Bâand beyond: Toward a systems perspective of the market. Special issue on Service-Dominant Logic in Business Markets. In: Industrial Marketing Management, Jg. 40, H. 2, S. 181–187.

**Vargo, Stephen L.; Maglio, Paul P.; Akaka, Melissa Archpru (2008):** On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. In: European Management Journal, Jg. 26, H. 3, S. 145–152.

**Vargo, Stephen L.; Lusch, Robert F. (2008):** Service-dominant logic: continuing the evolution. In: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Jg. 36, H. 1, S. 1–10.

**Vazsonyi, Alexander T.; Keiley, Margaret K. (2007):** Normative developmental trajectories of aggressive behaviors in African American, American Indian, Asian American, Caucasian, and Hispanic children and early adolescents. In: *Journal of Abnormal Child Psychology*, Jg. 35, S. 1047–1062.

**Venkatesan, Rajkumar; Kumar, V. (2004):** A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy. In: *Journal of Marketing*, Jg. 68, H. 4, S. 106–125.

**Venkatesh, R.; Kohli, Ajay K.; Zaltman, Gerald (1995):** Influence Strategies in Buying Centers. In: *Journal of Marketing*, Jg. 59, H. 4, S. 71–82.

**Verhoef, Peter; Franses, Philip; Hoekstra, Janny (2002a):** The effect of relational constructs on customer referrals and number of services purchased from a multiservice provider: does age of relationship matter? In: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Jg. 30, H. 3, S. 202–216.

**Verhoef, Peter C. (Februar 2002):** The Joint Effect of Relationship Perceptions, Loyalty Program and Direct Mailing on Customer Share Development. Erasmus Research Institute of Management. Rotterdam. (ERIM Report Series Research in Management).

**Verhoef, Peter C. (2003):** Understanding the effect of customer relationship management efforts on customer retention and customer share development. In: *Journal of Marketing*, Jg. 67, H. 4, S. 30–45.

**Verhoef, Peter C.; Franses, Philip Hans; Donkers, Bas (2002b):** Changing perceptions and changing behavior in customer relationships. In: *Marketing Letters*, Jg. 13, H. 2, S. 121–134.

**Verhoef, Peter C.; Franses, Philip Hans; Hoekstra, Janny C. (2001):** The impact of satisfaction and payment equity on cross-buying: A dynamic model for a multi-service provider. In: *Journal of Retailing*, Jg. 77, H. 3, S. 359.

**Vogel, Verena (2006):** Kundenbindung und Kundenwert. Der Einfluss von Einstellungen auf das Kaufverhalten. 1. Aufl. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verlag.

- von Thadden, Ernst-Ludwig (2004):** Asymmetric information, bank lending and implicit contracts: the winner's curse. In: Finance research letters, Jg. 1, H. 1, S. 11–23.
- von Wangenheim, Florian; Bayón, Tomás (2004):** The effect of word of mouth on services switching: Measurement and moderating variables. In: European Journal of Marketing, Jg. 38, H. 9/10, S. 1173–1185.
- von Wangenheim, Florian; Bayón, Tomás (2007):** The chain from customer satisfaction via word-of-mouth referrals to new customer acquisition. In: Journal of the Academy of Marketing Science, Jg. 35, H. 2, S. 233-249-249
- von Wangenheim, Florian; Bayón, Tomás; Herrmann, Andreas (2006):** Die Abgabe von Kundenempfehlungen - Determinanten und ökonometrische Modellierung. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Jg. 58, S. 304–336.
- Watson, Ian (1986):** Managing the relationships with corporate customers. In: International Journal of Bank Marketing, Jg. 4, H. 1, S. 19–33.
- Webster, Frederick E.; Wind, Yoram (1972):** Organizational buying behavior. Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall (Prentice-Hall foundations of marketing series).
- Webster, Frederick E., JR.; Wind, Yoram (1972):** A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior. In: Journal of Marketing, Jg. 36, H. 2, S. 12–19.
- Wedel, Michel; Kamakura, Wagner Antonio (2003):** Market segmentation. Conceptual and methodological foundations. 2. ed., 3. printing. Boston, Mass.: Kluwer Acad. Publ. (International series in quantitative marketing, 8).
- Weiber, Rolf; Billen, Peter (2005):** Informationsökonomische Fundierung des Dienstleistungsmarketing. In: Corsten, Hans; Gössinger, Ralf (Hg.): Dienstleistungsökonomie. Beiträge zu einer theoretischen Fundierung. Berlin: Duncker & Humblot (130), S. 85–127.
- Weitz, Barton; Jap, Sandy (1995):** Relationship marketing and distribution channels. In: Journal of the Academy of Marketing Science, Jg. 23, H. 4, S. 305–320.
- Werani, Thomas (2006):** Business-to-Business-Marketing. Bedeutung, Besonderheiten und Implikationen. In: Werani, Thomas; Gaubinger, Kurt; Kindermann, Harald (Hg.): Praxisorientiertes



Business-to-Business-Marketing. Grundlagen und Fallstudien aus Unternehmen. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, S. 5–13.

**Wernerfelt, Birger (1984):** A resource-based view of the firm. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 5, H. 2, S. 171–180.

**Wernerfelt, Birger (1995):** The resource-based view of the firm: ten years after. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 16, H. 3, S. 171–174.

**Westbrook, Robert A. (1981):** Sources of consumer satisfaction with retail outlets. In: *Journal of Retailing*, Jg. 57, H. 3, S. 68.

**Wiggins, Richard D.; Sacker, Amanda (2002):** Strategies for handling missing data in SEM: a user's perspective. In: Marcoulides, George A; Moustaki, Irini (Hg.): *Latent variable and latent structure models*. Mahwah N.J.: Lawrence Earlbaum Publishers (Quantitative methodology series), S. 105–120.

**Williams, Michael R. (1998):** The influence of salespersons' customer orientation on buyer-seller relationship development. In: *Journal of Business & Industrial Marketing*, Jg. 13, H. 3, S. 271–287.

**Williamson, Oliver E. (1990):** Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus. Unternehmen, Märkte, Kooperationen. Tübingen: Mohr (Die Einheit der Gesellschaftswissenschaften, 64).

**Winkelmann, Rainer (2003):** *Econometric analysis of count data*. With 20 tables. 4. ed. Berlin: Springer.

**Winkelmann, Rainer (2006):** *Analysis of microdata*. Berlin, Heidelberg: Springer.

**Wirtz, Jochen; Chew, Patricia (2002):** The effects of incentives, deal proneness, satisfaction and tie strength on word-of-mouth behaviour. In: *International Journal of Service Industry Management*, Jg. 13, H. 2, S. 141–162.

**Witkiewitz, Katie; Masyn, Katherine E. (2008):** Drinking trajectories following an initial lapse. In: *Psychology of Addictive Behaviors*, Jg. 22, H. 2, S. 157–167

**Wong, Amy; Sohal, Amrik (2002):** An examination of the relationship between trust, commitment and relationship quality. In: *International Journal of Retail & Distribution Management*, Jg. 30, H. 1, S. 34–50.

**Woratschek, Herbert (1996):** Die Typologie von Dienstleistungen aus informationsökonomischer Sicht. In: der markt, Jg. 35, H. 136, S. 59–71.

**Woratschek, Herbert (2001):** Zum Stand einer "Theorie des Dienstleistungsmarketing". In: Die Unternehmung, H. 4/5, S. 261–278.

**Woratschek, Herbert (2002):** Dienstleistungsqualität und Sport im Tourismus. Empirische Befunde zur Gästezufriedenheit in Garmisch-Partenkirchen. In: Dreyer, Axel (Hg.): Tourismus und Sport. Wirtschaftliche, soziologische und gesundheitliche Aspekte des Sport-Tourismus. 1. Aufl. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verlag.

**Woratschek, Herbert (2005):** Theoretische Analyse der Qualitätsmessung von Dienstleistungen. In: Corsten, Hans; Gössinger, Ralf (Hg.): Dienstleistungsökonomie. Beiträge zu einer theoretischen Fundierung. Berlin: Duncker & Humblot (130), S. 273–301.

**Woratschek, Herbert; Horbel, Chris (2004):** Der Einfluss von Variety-Seeking Behavior auf eine modifizierte Service-Profit Chain. In: Meyer, Anton (Hg.): Dienstleistungsmarketing. Impulse für Forschung und Management. 1. Aufl. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl. (Gabler Edition Wissenschaft : Focus Dienstleistungsmarketing), S. 279–296.

**Woratschek, Herbert; Horbel, Chris (2005):** Are variety-seekers bad customers? An analysis of the role of recommendations in the service profit chain. In: Journal of Relationship Marketing, H. 3/4, S. 43–57.

**Woratschek, Herbert; Horbel, Chris; Popp, Bastian (2014):** The sport value framework a new fundamental logic for analyses in sport management. European Sport Management Quarterly. In: European Sport Management Quarterly, Jg. 14, H. 1, S. 6–24.

**Woratschek, Herbert; Horbel, Chris; Popp, Bastian (2016):** The sport value framework - a new fundamental logic for analyses in sport management. In: Woratschek, Herbert; Horbel, Chris; Popp, Bastian (Hg.): Value Co-creation in sport management, Oxfordshire, S. 6-21.

**Woratschek, Herbert; Roth, Stefan (2004):** Informationsökonomischer Erklärungsansatz der Markenführung. In: Bruhn, Manfred (Hg.): Handbuch Markenführung. Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement; Strategien, Instrumente, Erfahrungen. 2., vollst. überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 347–370.

**Wothke, Werner (2000):** Longitudinal and multigroup modeling with missing data. Reprint. In: Little, Todd D; Schnabel, K. U.; Baumert, J. (Hg.): Modeling longitudinal and multilevel data. Practical issues applied approaches and specific examples. Mahwah NJ [u.a.]: Erlbaum, S. 297.

**Yang, Zhilin; Peterson, Robin T. (2004):** Customer Perceived Value, Satisfaction, and Loyalty: The Role of Switching Costs. In: Psychology & Marketing, Jg. 21, H. 10, S. 799–822.

**Yasuda, Ayako (2005):** Do bank relationships affect the firm's underwriter choice in the corporate-bond underwriting market? In: Journal of Finance, Jg. 60, H. 3, S. 1259–1292.

**Yong Lin; Saara Pekkarinen; Shihua Ma (2015):** Service-dominant logic for managing the logistics-manufacturing interface. In: The International Journal of Logistics Management, Jg. 26, H. 1, S. 195–214.

**Yorke, D.A. (1990):** Interactive Perceptions of Suppliers and Corporate Clients in the Marketing of Professional Services: A Comparison of Accounting and Legal Services in the UK, Canada and Sweden. In: Journal of Marketing Management, Jg. 5, H. 3, S. 307–323.

**Yuan, Ke-Hai; Bentler, Peter M. (1997):** Improving parameter tests in covariance structure analysis. In: Computational Statistics & Data Analysis, Jg. 26, H. 2, S. 177–198.

**Yuan, Ke-Hai; Bentler, Peter M. (2001):** A unified approach to multigroup structural equation modeling with nonstandard samples. In: Marcoulides, George A.; Schumacker, Randall E. (Hg.): New developments and techniques in structural equation modeling. Mahwah, N.J u.a: Erlbaum, S. 35–56.

**Yuan, Ke-Hai; Bentler, Peter M.; Zhang, Wei (2005):** The effect of skewness and kurtosis on mean and covariance structure analysis: the univariate case and its multivariate implication. In: Sociological Methods Research, Jg. 34, H. 2, S. 240–258.

**Yuan, Ke-Hai; Peter M. Bentler (2000):** Three Likelihood-Based Methods For Mean and Covariance Structure Analysis With Nonnormal Missing Data. In: Sociological Methodology, Jg. 30, H. 1, S. 165–200.

**Yung, Yiu-Fai; Bentler, Peter (1996):** Bootstrapping techniques in analysis of mean and covariance structures. In: Marcoulides, George A.; Schumacker, Randall E. (Hg.): Advanced structural equation modeling. Issues and techniques. [Nachdr.]. Mahwah, NJ: Erlbaum, S. 195–226.

**Zeithaml, Valarie A. (2000):** Service Quality, Profitability, and the Economic Worth of Customers: What We Know and What We Need to Learn. In: Journal of the Academy of Marketing Science, Jg. 28, H. 1, S. 67–85.

**Zeithaml, Valarie A.; Berry, Leonard L.; Parasuraman, A. (1996):** The behavioral consequences of service quality. In: Journal of Marketing, Jg. 60, H. 2, S. 31–46.

**Zeithaml, Valarie A.; Bitner, Mary Jo; Gremler, Dwayne D. (2006):** Services marketing. Integrating customer focus across the firm. 4. ed. Boston, Mass.: McGraw-Hill/Irwin.

**Zineldin, Mosad (1995):** Bank-company interactions and relationships. In: International Journal of Bank Marketing, Jg. 13, H. 2, S. 30–40.

**Zineldin, Mosad (1996a):** Bank strategic positioning and some determinants of bank selection. In: International Journal of Bank Marketing, Jg. 14, H. 6, S. 12–22.

**Zineldin, Mosad (1996b):** Bank-corporate client "partnership" relationship: benefits and life cycle. In: International Journal of Bank Marketing, Jg. 14, H. 3, S. 14–22.

**Zineldin, Mosad (2002):** Managing in the @ age: Banking service quality and strategic positioning. In: Measuring Business Excellence, Jg. 6, H. 4, S. 38–43.

**Zineldin, Mosad (2005):** Quality and customer relationship management (CRM) as competitive strategy in the Swedish banking industry. In: International Journal of Bank Marketing, Jg. 17, H. 4, S. 329–344.

**Zinnbauer, Markus; Eberl, Markus (2004):** Die Überprüfung von Spezifikation und Güte von Strukturgleichungsmodellen: Verfahren und Anwendung. Herausgegeben von Manfred Schwai-ger. Institut für Unternehmensentwicklung und Organisation. München. (Schriften zur empiri-schen Forschung und quantitativen Unternehmensplanung, 21/2004).